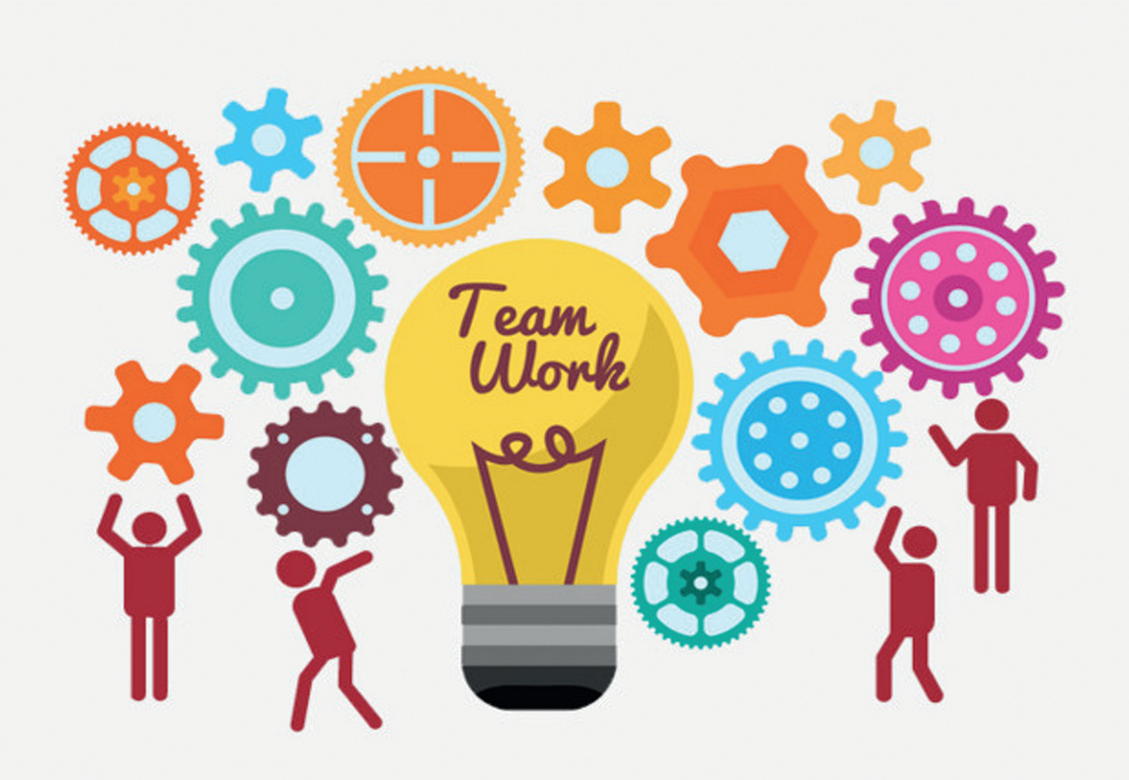
# التمكين الإدارى

د/رجائى محمد أحمد العيسوى
دكتوراه جامعة القاهرة-كلية التجارة




مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

# التمكين الإدارى


**د/رجائى محمد أحمد العيسوى**

**دكتوراه جامعة القاهرة- كلية التجارة**

**الناشر**

**مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع**

**7 شارع علام حسين – ميدان الظاهر – القاهرة**

**ت -0227876470 /0227867198**

**فاكس/ 0227876471**

**محمول/ 01112155522 – 01091848808**

**الطبعة الاولى 2019**

**فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية**

**العيسوى ، رجائى محمد أحمد .**

**التمكين الإدارى/ رجائى محمد أحمد العيسوى . – ط 1 . – القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع 2018**

**318 ص ؛ 24 سم .**

**تدمك: 5 -978-977-431-480**

**1 – التنمية الإدارى**

**2-الإدارة بالأهداف**

**أ-العنوان 658,4**

**رقم الإيداع : 22515/ 2018**

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

( اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1/96} خَلَقَ الْإِنسَانَ مِـنْ عَلَـقٍ {2/96} اقْـرَأْ وَرَبُّـكَ الْأَكْـرَمُ {3/96} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4/96} عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ )

صدق الـلـه العظيم

## مقدمة

شهدت حقبة التسعينات تغيراً جوهرياً في مفهوم وظائف الدولة والقطاعات التي يجب أن تظل في إطار الإدارة العامة وتلك التي يجب أن تخرج من هذا الإطار وظهرت العلاقات المتعددة الأطراف والتي تتفاعل في إطار من العلاقات الشبكية مع التنظيمات الحكومية، والتي تضم إلى جانب الجهاز الإداري للدولة كل من القطاع العام والخاص والمدني، لتتضافر الجهود في استخدام الموارد البشرية والمعلوماتية والتقنية وتفعيل إدارة الاداء للتنفيذ الكفؤ والفعال للسياسات العامة والتأكيد على تميز هذا الاداء فيما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات في إطار علاقاتها بالمواطن الذي يعد وسيلتها وغايتها في آن واحد، في إطار مفاهيم جديدة تتسم بالشفافية والتمكين والمعلوماتية وأداء المعرفة والابداع والجودة وتحقيق الرضا، وصولاً الى تبنى مفهوم المنظمة المتعلمة والتعليم التنظيمي لإحداث التغيير الشامل والتحول من الضعف الإداري الى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة.

## الفصل الأول

## رأس المال البشري التمكين وعامل المعرفة

المعرفة والمهارة من أهم مقومات التمكين وقد تم شرحها في الفصل الرابع من هذا الكتاب ضمن المقومات الأساسية للتمكين بصفتها من مفاهيم الإدارة المعاصرة ولأهمية الموضوع يتم إفراد هذا الفصل للحديث حول موضوع المعرفة من جوانب مختلفة، وخاصة هنا بما يتعلق بعامل المعرفة، ورأس المال البشري، والمنظمة المتعلمة والإبداع والتمكين، بسبب الترابط الوثيق بين هذه المحاور بعضها ببعض .

فالمنظمات المعاصرة التي تؤمن بالتجديد والتطوير المستمر والإبداع الدائم، تعلم علما أكيدا بجدوى وأهمية المعرفة والمهارة وإدارة المعرفة بشكل يخدم ذلك التطوير والإبداع وتعلم هذه المنظمات بأن المنظمة تتعلم من تعلم كل فرد فيها، وتنهض وتتقدم من خلال نهوض وتقدم من فيها من خلال سبل العلم والمعرفة والمهارة المتجددة.

وعامل المعرفة يعرف جيدا ما لديه من طاقات كامنة، ويعرف أيضا ويدرك تماما ما لديه من أوجه قصور، ولكنه يعمل لتفعيل نقاط القوة واستخدامها لمواجهة نقاط الضعف التي لديه وتتعاظم معرفته من خلال الآخرين، فلا يكتفي بمعرفة نفسه فيحاول معرفة قدرات الآخرين، لأنه يتعامل ويتعاون معهم، فلا بد من معرفة ما لديهم وما يمكنهم تقديمه كمساهمة في العمل الجماعي المتكامل.

وعامل المعرفة والمنظمة المتعلمة تعلم تماما أن الإبداع والابتكار لا يتحققان فقط من تفكير رتيب محدد على قواعد متسلسلة تسلسلاً منطقياً وواقعياً، وإنما من خلال الحدس والتفكير المتعدد لا التفكير الأحادي ذي النتائج المحددة سلفا.

**مواصفات عامل المعرفة الممكّن عند "بيتر دركر"**

**عامل المعرفة يعرف قدر نفسه**

يعرف عامل المعرفة نفسه ويعلم نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها بشكل جيد ويعرف قدر نفسه ويقف عندها ومن سماته الثقة بنقاط قوته والإدراك الجيد لنقاط الضعف والاعتراف بها، ربما من أجل معالجتها ومحاولة تقليل مخاطرها.

ويبرز الإنسان المرشح للتمكين حتى في أثناء عملية الانتقاء، فهم عادة يعرفون نقاط الضعف لديهم ونقاط القوة ويعلمون جيدا ما يريدون فيمكنهم أن يرفضوا عرضا للعمل إذا لم يتوافق مع قدراتهم أو ميولهم أو استعدادهم ويقولون: نعم عندما يحدث العكس وفي مستويات راقية من التمكين التي يمكن ملاحظتها عند هؤلاء أنهم يحددون طريقة العمل وطريقة إنجاز المهام المناطة بهم وشكل العلاقات والنتائج التي يمكنهم الوصول إليها، والوقت الذي يمكنهم من خلاله تقديم تلك النتائج؛ وسبب ذلك أنهم يعرفون أنفسهم جيدا وهذا لا يحدث إلا في حالات قليلة مع أناس يمتلكون أنفسهم فلا يريدون أحدا أن يمتلكهم.

ولكن غالبية الناس يُحَدّد لهم جميع التفاصيل وكيفية أداء العمل وكل شيء سواء أكان مناسبا لقدراتهم أم لم يتوافق مع ميولهم، فهم يقبلون بكل شيء ولكن عامل المعرفة(Knowledge Worker) دائما يسأل: ماذا لدي من مساهمة يمكنني تقديمها؟ وما الأشياء التي يمكنني المساهمة بها؟ وعلى ذلك فعامل المعرفة يتساءل:

"بناء على مصادر القوة التي أتمتع بها فما هي متطلبات الظرف أو الموقف، وما هي طريقة الأداء بالنسبة لي؟ وما هي قيمي؟ وكيف يمكنني أن أقدم أفضل ما لدي من مساهمة لما ينبغي القيام به؟ وما هي يا ترى النتائج التي يمكن أن تصنع فروقات حقيقية؟".

يصف بيتر دركر القصة الآتية التي حدثت مع موظف تنطبق عليه المواصفات السابقة وقد حصل على وظيفة في أحد المستشفيات:

**حالة موظف المستشفى**

"كان المستشفى في تدهور مستمر فقرر هذا الموظف الجديد أن يصنع فروقات جوهرية خلال مدة عامين فقط في غرفة الطوارئ التي كانت تحت إشرافه ومسؤوليته فقد كانت هامة وكبيرة ومتدهورة بنفس الأهمية والحجم فقرر هذا الإداري ما يأتي: يجب على أي مريض يدخل إلى غرفة الطوارئ أن يُعرض على ممرضة كفؤه خلال 60 ثانية من دخوله فخلال 12 شهرا من هذا التغيير كان هذا الجهاز أنموذجا لكل مستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية، وخلال سنتين انتقل هذا النموذج إلى جميع أقسام المستشفى فكانت عملية تحويلية رائعة".

هذه حالة ربما تتكرر فقط مع أولئك الذين يثقون بقدراتهم على التغيير فهذا الموظف منذ البداية يثق بنفسه ويعلم أن بمقدوره إحداث أثر في العمل، وعدم قبول الوضع الراهن بمشاكله وتداعياته هذا التفكير لا ينطبق أيضا إلا على أولئك الذين يتمتعون بمقومات التمكين من استقلالية وحب المبادرة والانتماء للعمل وللمهنة التي يمارسونها وهؤلاء لا يتوقفون عند إدراكهم لذواتهم ومكنوناتها، وإنما ينطلقون للتعاون مع الآخرين ويدركون أن من مقومات التعاون مع الآخرين معرفة مكنوناتهم وقدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

**معرفة عامل المعرفة للآخرين**

معرفة عامل المعرفة لنفسه وقدراتها وإمكانياتها لا يكفي في بيئة العمل في القرن الواحد والعشرين، فلا بد من معرفة الآخرين لكي يتمكن أو تتمكن من إدارة عملية التعامل والتعاون معهم، فلا بد من معرفة المسؤول مثلا، من حيث قدراته ونقاط قوته وضعفه وقيمه أو معرفة أعضاء الفريق ونقاط قوتهم وأوجه قصورهم، وأول وأهم سر من أسرار الفاعلية الشخصية أن تفهم ألآخرين وتجعلهم يفهمونك وذلك لكي تتمكن من استثمار نقاط قوتهم وتمكينهم من توظيف مصادر قوتهم والتغلب على قصورهم من أجل التعاون معهم لتحقيق القيمة المضافة في العمل، والقيمة المضافة تتحقق في هذا السياق من خلال ذلك التفاعل التبادلي أو ما يسمى بالاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق مما ينجم عنه نتائج تُضاعف قيمة

النتائج التي تنجم عن الإنجاز الفردي المستقل، وواقع الحال، أن العاملين اليوم يؤدون وظائف متباينة، فهم لا يعرفون ما يتجاوز حدود وظائفهم وجهلهم هذا يتطلب معرفة: ما يعمله الآخرون، وكيف يعملون، ولماذا يعملون، كما يعملون وما هي النتائج التي يرغبون من أجل تحقيق التكامل في العمل والقيمة المضافة .

وواقع الحال أيضا أنه نادرا ما تجد الفرد في المنظمة يسأل زميله في العمل عما يعمله، ولكن عامل المعرفة يسأل كل من حوله سواء أكانوا أقل منه أو أعلى أو منهم في مستواه الوظيفي، حول أسرار العمل وتحدياته وآخر تطوراته من نواحي فنية وغير فنية، وذلك من أجل التعلم والتكامل والتعاضد والتنمية (Synergy)، وهذا لا يحتاج إلى ثقة بين الأفراد فحسب، وإنما يستلزم ويستدعي ثقافة التدخل الموضوعي بدلا من التدخل الشخصي، وبدلا من عدم التدخل فلا يستوجب أن يكون الدافع هي العلاقة الشخصية أو من أجل المحبة والمودة (علما بأن المودة والمحبة إن تحققت فهذا أمر جيد) وإنما الهدف الموضوعي هو الفهم والتعلم والتطوير، لذلك في هذا السياق يؤكد بيتر دركر أن وظيفة صنع العلاقات الموضوعية أمر في غاية الأهمية وليس ترفا مهنيا أو رغبة شخصية (Drucker, 1999).

رأس المال البشري (Human Capital) وعامل المعرفة (Knowledge Worker) إن من أهم التطورات التي حدثت في العقدين الأخيرين، التطورات التكنولوجية وعلى رأسها الإنترنت، الذي ساهم مساهمة مدهشة في خلق أنشطة تجارية واسعة، وفتح أسواق جديدة، ومتعددة، وأدى إلى وجود مؤسسات تعمل دون الاعتماد على رأس المال التقليدي بلبالاعتماد على الموهبة، والقدرة الذهنية والمعرفية وأدى إلى خلق مؤسسات مختلفة في أدائها وفي هيكلها التنظيمي وفي طريقة عملها ومنها المؤسسات الافتراضية (Virtual organization).

لقد أضحت الأعمال في الدول المتقدمة تقوم على المعرفة حيث الفرد أصبح يشار إليه بموظف أو عامل المعرفة Knowledge worker لأنه يعتمد على المعلومات وإدارتها وقيمة العاملين التي يستمدونها من مواهبهم وقدراتهم في التفكير والتحليل

وحل المشاكل، وبدأت الأعمال الروتينية الرتيبة بـالتقلص والتنـاقص وأصـبحت تُنجـز بواسـطة الالآت أو أجهزة الروبوت أو الحاسبات الآلية.

ويرى لولر (2000) Lawler أن رأس المال البشري من أبقى وأدوم المصادر التي تحقق الميزة التنافسـية للمؤسسات الناجحة إضافة إلى محورين آخرين هما:

1.إمكانيات المؤسسة Organizational Capabilities

2. والكفاءات المحورية للمؤسسة Core Competencies .

هذه المحاور الثلاثة تتلاءم وتنسجم بعضها مع بعض من حيث إن الكفاءات المحورية وإمكانيـات المؤسسة تتطلب المحور الثالث، والمهم وهو رأس المال الفكري والبشري المناسب، ولـكي تـتمكن هـذه المؤسسات من خلق وإيجاد وتوفير هذه المقدرات وهذه الإمكانيات فهي تعتمـد عـلى موهبـة أفـراد المؤسسة والطاقات الكامنة لديهم ولكن المهارة والطاقة الكامنة لا تكفي إذا لم تتوافر الـنظم المناسـبة والأنماط الإدارية الملائمة فقد يكون لدينا الأفراد الذين تتوافر لهم القدرات الفرديـة العاليـة ولكـن إذا لم تستطع الإدارة توجيه هذه القدرات فإنها لن تتمكن من الاستفادة منهـا بالشـكل المناسـب، وهـذا يتطلب إعادة النظـر في الهياكـل التنظيميـة الهرميـة وفي الـنماذج البيروقراطيـة (كـما تـم الإشـارة إلى التنظيم والهياكل التنظيمية في الفصل السابع) التـي سـيطرت عـلى الفكـر الإداري لفـترة طويلـة مـن الزمن فالديموقراطية أصبحت نهجا مطلوبا حتى في مؤسسـات الأعـمال، بحيـث أصـبح واقعـا تحـاول المؤسسات استيعابه وتطبيقه، فالمؤسسات الهرمية بطيئة الحركة وغير قادرة نتيجـة لجمودهـا وعـدم مرونتها على مواجهة المنافسة العالمية في الوقت الحاضر والمستقبل القـادم وتفشـل هـذه الهياكـل في استقطاب المحاور الثلاثة:

1- رأس المال البشري.

2-إنتاج الكفاءات المحورية.

3-إمكانيات المؤسسة.

فكما تم التأكيد في الفصل السابع، فمن المهم استبدال هياكل أفقية تعتمد على عمل[1] الفريق وتكنولوجيا المعلومات وشبكات العلاقات (Network) والقيادة الجماعية والمشاركة والتمكين بالهياكل التنظيمية التقليدية، فالتحول المطلوب هو نحو أشكال تنظيمية منبسطة (Flat) بمرونة وسرعة وقدرة على تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة في نقلها والاستفادة منها، ونظم تعمل على خلق المعرفة وبناء أفراد المعرفة في المؤسسة، هذه الخصائص تتطلب رأس المال البشري الذي ينبغي أن تتم معاملته بشكل يختلف عنه في المؤسسات التقليدية؛ من أجل جذب الكفاءات والمواهب المناسبة، ومن خلال معاملة هذه المواهب بطريقة غير تقليدية وخلق مساواة اجتماعية وحوافز مناسبة.

إذن لا بد من التحول من التركيز المطلق على الوظيفة (Job-Based Approaches) إلى التركيز على الموظف بما يحمل من معرفة فيصبح التركيز على المعرفة(Knowledge-Base Approaches)، وعلى المهارة (Skill-Based Approaches) تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الأسلوب لن يكون مناسباً في المنظمات التقليدية والبيروقراطية حيث ينبغي أن تشكل الوظيفية والوصف الوظيفي النواة والمرشد الرئيس لأداء العاملين، ولا مانع بعدها من إبداعات الأفراد ومحاولاتهم من أجل التجديد والابتكار ولكن في المنظمات غير التقليدية وخاصة في المنظمات التكنولوجية فإن الموظف ينبغي أن يكون هو الأساس قبل الوظيفة بسبب حاجة تلك المنظمات للتطوير المستمر وبسبب تجدد طرق وأساليب العمل بشكل مستمر قد لا يكفي معه الوصف الوظيفي لكي يكون الأساس لأداء العاملين وخاصة في زمن أضحى فيه التغيير والتجديد سمة ملازمة للمنظمات المتعلمة وأصبحت التكنولوجيا واستخداماتها متجددة بشكل مدهش وأصبحت دورة حياة المنتجات أقصر من أي وقت مضى كل هذا يتطلب أن تكون المعرفة وصاحبها هما النواة الأساسية التي يقوم عليها بناء المؤسسة، الأمر الذي يساهم في تمكين العاملين من تطوير الوظيفة وإتاحة

---

1-Barnatt, C. (1995), Cyber Business, New York: Wiley.

الفرصة من أجل خلق إضافات نوعية للوظيفة من خلال إبداع الموظف وقدراته الخلاقة.

وبناء على ذلك ينبغي أن يتم التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على مواصفات الفرد أو الشخص بما يحمل من معرفة ومهارة ومواصفات الفرد يجب أن تصبح الأساس الذي يتم بموجبه انتقاء الموظفين وتدريبهم وتطويرهم ومكافأتهم وحوافزهم، هذا التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على الموظف ومواصفاته يؤكد أهمية ودور رأس المال البشري في فاعلية المؤسسة وينبغي أن يكون هو المحور الأساسي لتركيز واهتمام أنظمة المؤسسة الإدارية. والتركيز على الموظف لا يعني هنا التركيز على شخص الموظف بل على ما يحمل من طاقة كامنة وقدرات قابلة للتعلم واكتساب المعرفة، وبسبب التركيز على رأس المال البشري فإن طبيعة العلاقات بين الموظفين والعملاء والمدراء أيضا تخضع إلى تغيير. في هذا الترتيب من العلاقات بين الأطراف الثلاثة كان الموظف في آخر السلم من ناحية الأهمية بعد الزبائن والمديرين بدرجات كبيرة. ويخضع الموظفون دائما، وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة، للتقويم حول إنتاجيتهم ومستوى إرضاء زبائنهم، ولكن بالمقابل لا يخضع المديرون لأي تقويم حول مستوى تعاملهم مع الموظفين، فهذا الأمر نادرا ما يخضع للمساءلة من ناحية أخرى يتم أحيانا قياس مستويات رضا الزبائن من الخدمات التي يقدمها الموظفون، ولكن نادرا ما يتم تحري رضا الموظفين بشكل عام فضلا عن رضاهم في تعاملهم مع أي من الزبائن الذين يتعاملون معهم.

هذه المعادلة غير متوازنة وفيها حلقة مفقودة بالنسبة للموظف، وفي زمن رأس المال البشري، فإنه يجب أن يعاد النظر في طريقة تقويم الموظفين ويجب إعادة النظر في كيفية النظر لهم من حيث المبدأ فتنادي الكثير من الدراسات إلى اعتبارهم بنفس مستوى المديرين بما أنهم يقومون بواجبات ومهام لا تسير المؤسسة ولا تستمر أوتستوي أمورها دون القيام بها.

إذن هم شركاء مع المديرين في القيمة والأهمية ومن هنا ينبغي أن يسمح لهم بتقويم مديريهم ويذهب Edward Lawler أبعد من ذلك فيقول:إن على المؤسسة أن تطرد المديرين الذين يفشلون في استقطاب أو المحافظة على أفضل الموظفين.

**التأثير على الأفراد**

أصبح الموظف الآن يمتلك بشكل أكبر من أي وقت مضى طريقة الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة في ما تنتجه من منتجات أو في ما تقدمه من خدمات للمستهلكين ونتيجة لملكية هؤلاء الموظفين لطرق الإنتاج؛ فإن أهميتهم وقيمتهم لم تعد بنفس المستوى التقليدي للموظف الذي كان يعتمد على عضلاته في العمل أو على قدراته الجسدية أو الصناعية، ومن هنا فإن طريقة التعامل لا بد أن تختلف من ناحية التدريب والتطوير والمكافآت وغيرها من المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فهؤلاء الموظفون بحكم معرفتهم وملكيتهم لطرائق العمل، فإن قدرتهم على الحركة أكبر، وسهولة نقل أسرار العمل إلى مؤسسات منافسة أمر في غاية السهولة بالنسبة لهم، وقوة تفاوضهم عالية أيضا وهذا الأمر أصبح أمرا واقعا لدى المؤسسات التي تعمل على الشبكة الإلكترونية (The Web) فالأفراد الذين يعملون في مثل هذه المؤسسات يحصلون على مردودات مالية عالية مقابل ما يقدمون من معرفة ومهارة في أعمالهم لأنهم كفاءات نادرة ويمكنهم المساهمة الفاعلة في تحسين الوضع الاقتصادي للمشروع الذي يعملون فيه هؤلاء الموظفون الذين يمتلكون نصيبا في الشركة التي يعملون فيها من خلال الأسهم Stock Options، وهذا بطبيعة الحال يساهم في تحسين الأوضاع المادية للعاملين من جهة، ويؤدي إلى الحفاظ عليهم من جهة أخرى فالكفاءة النادرة من الصعب الحفاظ عليها في الوقت الحاضر ولكن عندما يشكل أصحاب الكفاءات النادرة رأس مال بشري للمنظمة التي يعملون فيها، فإن كونهم شركاء في المؤسسة سيكون مصدراً هاماً من مصادر الحفاظ عليهم وعدم تسربهم للمنافسة.

**وتأخذ هذه الشراكة شكلين أساسيين:**

1. المشاركة في رأس مال الشركة من خلال المساهمة ويحق لمن يصنف ضمن قائمة "رأس المال البشري" للشركة أن يشارك برأس مالها.
2. المشاركة من خلال ملكية العامل لطريقة العمل أو طريقة الإنتاج Method of Production

من هنا يتضح بشكل جلي دور وأهمية رأس المال البشري، ولكن ليس للجميع وكما يقول العلامة بيتر دركر في كتابه الشهير، الحقائق الجديدة، "The New Realities" هنالك جموع غفيرة من الأقل حظاً في المجتمع ممن سيكون نصيبهم ومساهمتهم في تشكيل رأس المال البشري متدنية، وسيبقى هؤلاء للأعمال الدونية الروتينية التي لا تتطلب تلك القدرات المعرفية التي تتطلبها منظمات المعرفة ورأس المال البشري والمنظمات المتعلمة نعم أصبحنا نرى حتى في بعض الدول النامية ومنها دول في العالم العربي، مؤسسات متطورة وشركات تكنولوجية تضغط بشكل مباشر وغير مباشر على خريجي الجامعات من أجل تجاوز متطلبات الشهادة الجامعية بامتلاك مهارات ومعارف أخرى إضافة إلى تلك التي توجد في الخطة الجامعية للطالب.

فقد أصبح الأمر واقعا على الأرض أن تطلب الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة من المتقدمين للوظيفة وثائق أخرى غير الشهادة الجامعية الأساسية، مثل مؤهلات في البرمجة وإتقان الحاسوب والمعرفة بالانترنت ومتطلبات أخرى مثل: رخصة الحاسوب الدولية (ICDL) وإتقان اللغة الإنجليزية كتابة ومحادثة ومعرفة وربما لغات أخرى وتقنيات مختلفة، لذلك يُنصح الطالب على مقاعد الدراسة الجامعية أن يخطط من أجل اكتساب معارف ومهارات إضافية لكي يتمكن من المنافسة في سوق العمل الذي صار انتقائيا إلى حد كبير، نتيجة لتوافر الكفاءات المختلفة في جانب العرض من ناحية، ونتيجة لحاجة هذه الشركات لموظف المعرفة Knowledge worker في جانب الطلب من ناحية أخرى.

فبعض طالبي الوظيفة الأذكياء من الجامعيين من يحاولون دائما اكتساب مهارات جديدة ويستثمرون في معرفة علوم وتقنيات جديدة من أجل رفع قيمتهم إلى أعلى مستوى في سوق العمل وهذا ينطبق بشكل كبير على المهن ذات العلاقة

بالحاسب الآلي والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات وعالم الإنترنت والاستشارات والبحوث وغيرها ولكن بمستويات مختلفة.

في ظل مؤسسات تتعامل مع موظفين ينطبق عليهم ما تم ذكره من مواصفات مثل موظف المعرفة ورأس المال البشري وغيرها من مواصفات تدل على قدرات ومواهب قابلة للاستثمار لتنمية المنظمة وتقدمها ووصولها إلى الميزة التنافسية المطلوبة ويبقى هنا دور الإدارة في توجيه واستثمار هذه القدرات من أجل إحداث التنمية المستديمة ومن أهم الوسائل الإدارية المناسبة لمثل هذه المواصفات طرح منهج وشعار التمكين وتطبيقه في المؤسسة، وخاصة لأننا هنا نتعامل مع إنسان لديه المعرفة والقدرة الكافية على القيام بالعمل بحرية واستقلالية ودون تدخل مستمر من الإدارة، فلا بد من تغيير في الأساليب الإدارية والتنظيمية من أجل تكوين مناخ إداري وتنظيمي يلائم ما تم سرده من مواصفات، لكي يكون ذلك المناخ حاضنة لتمكين الموظف ومنحه ما يستحق من ثقة وتمكّن وتعّلم ذاتي من أجل تمهيد السبيل لتكوين منظمة متعلمة فيها الجميع يتعلم.

كما أشرنا في مواقع أخرى من الكتاب، فإن التعلم والتعليم والمعرفة مفاهيم ومصطلحات مترابطة ومتكاملة، فاكتساب المعرفة يتم من خلال وسيلة التعلم التي تساهم في تكوين عامل المعرفة الذي يتمتع بالمهارة والمعرفة والقدرة على النهوض بالمنظمة التي يعمل بها والتعليم في حقيقته نشاط هام وأساسي لأي مؤسسة ترغب في التطوير المستمر والتجديد الدائم، والتعليم الإداري والمنظمة المتعلمة من المواضيع التي تأخذ حيزا هاما من دراسات الإدارة والتنظيم فالتعلم بحسب علماء النفس هو "تعديل مستمر للسلوك من خلال الخبرة" : كما يعتمد التعلم على تراكم الخبرات وتبادل المهارات، ويتفق العلماء على أن التعلم عملية فطرية في البشر وبهذا يمكننا اعتبار الجهل مخالفا للفطرة وإذا سحبنا ذلك على المؤسسات نستطيع أن نستدل على أن التعلم هو من طبيعة الموظفين فإذا كانت مؤسسة ما لا تتعلم فهي تبني حاجزا يعيق عملية التعلم، وقد يتمثل هذا الحاجز بالخوف من المخاطرة، وهذا ما يحدث مع المؤسسات التي تفكر بالربح والخسارة فقط وخاصة الربح العاجل والقريب

عندها تقل فرص المخاطرة والمحاولة لأن المحاولات الفاشلة تؤدي إلى الخسارة فالمخرج الوحيد هو إزالة كل ما يقف أمام التعلم بتبديد الخوف من المخاطرة، علماً بأن أكثر المديرين قدرة على التعلم هو المدير أو الموظف الذي يواجه تجارب فاشلة في مؤسسته ولكنه يستخدم هذه التجارب كوسيلة من أجل التعلم .

ومن أهم القضايا في المنظمة المتعلمة مسألة الانتقاء والتعيين، فيجب انتقاء وتعيين العاملين الذين يمتلكون القابلية والرغبة في التعلم، فلا يكفي تعيين العاملين المدربين فقط أو من لديهم التخصصات الجامعية الجيدة والشهادات العالية، ولكن لا بد من تعيين من تتوافر لديهم القدرة والإرادة على أن يتعلموا ويعلموا وتكون عملية التعلم لديهم عملية مستمرة من خلال الخطأ والتجربة ومن خلال المخاطرة والتجريب ومن خلال التدريب والتعلم ومن خلال الممارسة والمحاولة المستمرة ولا بد من علاقة بين التعلم والإبداع، فالموظف المبدع والمبتكر يحتاج إلى وسيلة للوصول إلى ذلك الإبداع وذلك الابتكار ومن البديهي القول أن فاقد الشيء لا يعطيه، والإبداع لا يأتي من فراغ وإنما يتحقق من خلال المعرفة والتعلم والإطلاع على تجارب مختلفة لمساعدة العقل على التفكير الخلاق والتجديد ومن ثم الإبداع .

**الإبداع والتمكين:**

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ابتكار أو اكتشاف يظهر في العالم العربي برمته يقابله 16000 في كوريا الشمالية ويقابله تقريباً 44.000 في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا يستدعي من الدول العربية إعادة التفكير بمشاريع التنمية والتطوير والإبداع؛ بجعل هذه الأمور من أهم أولوياتها.

وسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر كما يقول توم بيترز ووترمان في "البحث عن التميز"، ويؤكد توم بيترزووترمان في كتابيهما، على أن مبدأ العقلانية المعروف

غير صالح للاستخدام في هذا السياق ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة .

ولا أدل على ذلك من الابتكارات والاكتشافات العلمية التي جاءت من الخيال العلمي اللاعقلاني ومن خلال أفلام هوليود التي كان ينظر إليها على أنها خيال لا ينتمي لأي واقع أو تفكير منطقي أو عقلاني، فتمخض عنها تجارب علمية أنتجت سلعاً ومنتجات يستخدمها الإنسان. وقد كان الإنسان الآلي يوماً من الأيام من نسيج الخيال وأصبح واقعاً وقس على ذلك الخلوي والإنترنت وغيرها الكثير من التقنيات التي لم تنتج وتخرج إلى النور إلا من خلال التفكير غير المنتظم، غير العقلاني وربما ينظر إليه بالمتهور أحياناً من قبل أصحاب المنطق أو التابعين لمدرسة الإدارة العلمية التي نادى بها فردريك تايلور في بدايات القرن الماضي .

**الخلاصة:**

يتبين مما سبق أهمية المعرفة المتجددة لكل فرد من أفراد المنظمة وعلاقة المعرفة والمنظمة، المتعلمة والإبداع والتجديد والتفكير اللاعقلاني مع الموضوع الرئيس في هذا الكتاب ألا وهو موضوع التمكين فحقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير الخلاق المبدع يحتاج إلى موظف أو موظفة لديها أو لديه نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لرفد عملية الإبداع والإنجاز النوعي المتميز، إن الحديث حول هذه المواضع ربما يتطلب فصولاً عدة، لا بل ربما تحتاج إلى مجلدات، حيث إن هنالك الآن منهجا جديدا في إدارة المعرفة وهنالك علماء ودراسات في المعرفة وإدارة المعرفة ونقل المعرفة والمشاركة في المعرفة .

والمعرفة تساعد بطبيعة الحال العاملين في تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والمبدع، وتعزز الثقة بالنفس وتضفي نوعا من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل المدير ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة .

## الفصل الثانى

## إدارة التمكيــن

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعـمال والضـغوط المرافقـة للمنافسـة العالميـة تـولى المـنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية

وتمكين العاملين يمثل إحدى الصيحات التي ترددت مؤخراً في مجال الفكر الإداري ( أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي) مع التحول بـالاهتمام مـن نمـوذج منظمـة الأوامـر إلى مـا يسـمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكـين العـاملين يشـكل مطلبـاً أساسـياً وحاسـماً للمؤسسـات والشركـات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفـاهيم الإداريـة الحديثـة كـإدارة الجـودة الشـاملة، إعـادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديـدة قوامهـا ألا يكـون تركيـز المـدير عـلى التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العـاملين لديـه في المقـام الأول وهـو عـلى صـلة أكيـدة باتجاهـات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

وفقاً لذلك فان الشركات والمؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافـة تنظيميـة وممارسـات إداريـة حديثـة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

**أولاً - ما المقصود بالتمكين :**

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز ، فـالتمكين هـو دعـم البنيـة التحتيـة في المنظمـة، عـن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيـز عـلى العـاملين في الـورش، ومنحهم القوة و المعلومات والمكافآت والمعرفة وفي حالات السلوك الطارئ والغير المتوقـع خـلال خدمـة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك و يتفاعلون معه .

ولا يختلف مفهوم التمكين عـن غـيره مـن المفـاهيم الاداريـة الحديثـة حيـث تزخـر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسـيلة مـن وسـائل الإدارة والبعض نظرة إليه نظرة فلسـفية, والأخـر اعتـبره ممارسـة ثقافيـة تشـجع الأفـراد عـلى

تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارت والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء الوظيفة .

- بأنه نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع المواقف, ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية و الإلتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب ويؤمن الجو لإطلاق طاقاتهم و ابداعاتهم[1].

- منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز .

- اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة, مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً و سلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم .

**دافعية العمل الداخلية التي تحتوي على أربعة عناصر أو أبعاد:**

أ الوظيفة ذات معنى: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللأخرين و للمنظمة.

ب -**الإختيار**: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

ت - **الفعالية الذاتية** : وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستناداً على خبرته ومهارته ومعرفته.

ث - **التأثير** : يعني إعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم إتخاذها و السياسات التي تضعها المنظمة فيما يخص عمله.

1-ضياء الحق و مارتن 2001

- عملية تحسـين مشاعر المقـدرة الذاتيـة بـين العـاملين بالمنظمـة مـن خـلال تهيئـة الظـروف التـي تساعدهم على السيطرة و زيادة الممارسات الرسـمية و الأسـاليب غـير الرسـمية لمـدهم بمعلومـات عـن مقدرتهم الذاتية .

- إعطاء الثقة و الحرية و الموارد للعاملين, ليتصرفوا وفقاً لأحكامهم الشخصية

- إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامـل التـي تزيـد شـعوره بـالقوة والتـأثير والمشـاركة باتخـاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية:

- يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعـال للأفـراد و فـرق العمـل بإعطـائهم المزيـد مـن الحريـة لأداء مهامهم .
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات .
- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كـاملاً، فهـم يمثلـون ثـروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
- يجعل التمكين الأفـراد أقـل اعـتماداً عـلى الإدارة في إدارة نشـاطهم بإعطـائهم السـلطة الكافيـة , بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.

ومفاهيم تمكين العاملين أيـاً كانـت فهـي تنبـع أساسـاً مـن نظريـات الإدارة القائمـة عـلى المشـاركة التـي تـدعو المـديرين إلى اقتسـام سـلطة اتخـاذ القـرار مـع المـوظفين لتحسـين الأداء ورضـاهم عـن العمل.

وعامة فإن تمكين العاملين يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشـاركة الفعليـة مـن جانب العاملين في إدارة المنظمات .

وعلى المنظمات أن تحدد تعريف إجرائي أو عملي قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلاً من الاعـتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين .

**ثانياً-تمكين العاملين و المفاهيم الإدارية الأخرى :**

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية 1990 ، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بعصر التمكين

و بالرغم من تعدد البحوث و الدراسات مازال الغموض و التناقض الشديد قائماً حول مفهوم تمكين العاملين و الفرق بينه و بين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض

و المشاركة و الإثراء الوظيفي .

**تمكين العاملين و تفويض السلطة :**

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، و في الواقع يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الأخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، وهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها بالإضافة إلى أن الأفراد الذين تم تمكينهم أي أعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية .

- **تمكين العاملين والمشاركة :**

تعد المشاركة المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين , من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملو المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل .

- **تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي :**

**يعرف الإثراء الوظيفي** : إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الإستقلال والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفة تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية لأعماله , علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج أعماله و بناء على ذلك فلإثراء

الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته .

**ثالثاً- أنواع التمكين :**

**قسم ( suominen : 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :**

أ – **التمكين الظاهري** : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

ب – **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج – **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

**رابعاً- أبعاد التمكين:**

حدد ((Lashely and McGoldrick (1994) أربعة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة. وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

**البعد الأول: المهمة ( Task)**

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينة من أداء المهام التي وظف من أجلها .

أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات

وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

**البعدالثاني : القوة ( Power)**

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

**البعد الثالث: الالتزام (Commitment)**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين. ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

**البعد الرابع: الثقافة ( Culture)**

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملاءمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فأن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، الجودة، تقليل التكاليف، تحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فأنها تزعزع الثقة داخل المنظمة الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة .

يرى الباحثين أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة، كما أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، فإن لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فأن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر ( الوقت، الأموال، الأفراد، والتكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام العمل وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة وتحمل المخاطرة، حيث أنه استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير .

جوهرياً يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة . ويقصد بثقافة المنظمة :

"أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي اثبت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والادراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل، فهي الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم التي يتم توضيحها وتنظيمها من خلال الغايات التنظيمية السياسات الأساطير الحكايات والطقوس وجزأ ((Hofstede (1990) معنى الثقافة التنظيمية إلى ممارسات مثل الرموز، الأبطال، الطقوس، وقيم مثل الجيد/ والشرير، والجميل/ والقبيح، العقلاني/ وغير العقلاني، وفقاً ل Hofstede يتم تحديد جانب القيم من

الثقافة التنظيمية بالثقافة الوطنية، أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية للتغيير، فالثقافة الوطنية أو الثقافة المشتركة للمجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة، وبالتالي تؤثر على عملية التمكين، هذا يقود مفهوم الثقافة إلى العديد من الأسئلة حول تنفيذ برنامج للتمكين، هل تحتاج المنظمات لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة للثقافة التنظيمية؟ وإذا كان هناك حاجة لتغيير كل من جوانب القيم والممارسة، كيف يمكن تغيير جوانب القيم؟

وجد ((Hofstede (1990) أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد:

- التفاوت في السلطة
- تجنب الغموض
- الفردية/الجماعية
- الذكورية/الأنوثة

سنتطرق لبعدين أساسين من تصنيف Hofstede et al لأهميتهما في عملية التمكين: التفاوت في السلطة، وتجنب الغموض.

**التفاوت في السلطة**

يشكل التفاوت في السلطة أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد بتفاوت السلطة إلى إي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المنظمة، فالأفراد في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة، يعتقدون بأهمية المشاركة في السلطة بين الرئيس والمرؤوس أما الأفراد في المجتمعات ذات الثقافة العالية في تفاوت السلطة، فيعتقدون انه يجب على المرؤوس أن يلعب دور الفرد الذي يتبع أوامر وتعليمات رئيسة.

ويشير مفهوم تركيز السلطة إلى أن المجتمعات ذات التفاوت الكبير في السلطة تفضل المركزية في الهياكل التنظيمية والمستويات الادارية المتعددة في التنظيم.

وفقاً لهذا التصنيف فالمنظمات في المجتمعات ذات الثقافة العالية في التفاوت في السلطة مثل الفلبين، المكسيك، فنزويلا، سنغافورة، وبعض الدول الإسلامية، الأكثر

ترجيحاً أن يتم تفضيل أسلوب المركزية في اتخاذ القرار، المركزية في الهياكل التنظيمية وتعدد المستويات الادارية، والثقافة الموجهة نحو التحكم والتوجيه. ويشكل إحداث تغييرات أساسية في فلسفة وثقافة المنظمة فيما يتعلق بالسلطة والقوة أمرا جوهرياً لتبنى ونجاح التمكين، فالمديرين في تلك المنظمات قد يشعرون بعدم ارتياحهم في حالة تبنى التمكين لأنة قد يؤدى إلى غياب الاحترام للسلطة الرسمية للمديرين. أما الموظفين قد يشعرون بعدم الارتياح في اتخاذ قرارات دون الرجوع إلى المديرين والحصول على أذن، وهذا الشعور قد يوجد ظروف وبيئة لا تسمح بإيجاد بيئة ممكنة وبالتالي فشل التمكين.

أما المنظمات في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة كالنمسا، السويد، استراليا، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، فالأغلب ترجيحاً أن تتبنى المنظمات الأسلوب المركزي وتمكين العاملين.

**تجنب الغموض**

يتعامل بعد تجنب الغموض مع إلى إي مدى يشعر الأفراد بالحاجة لتجنب المواقف الغامضة وإلى إي مدى يمكن للأفراد إدارة تلك المواقف من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة ورفض الأفكار الجديدة. ففي المجتمعات التي تأتى في مرتبة عالية من تجنب الغموض مثل اليونان، البرتغال، اليابان، والأرجنتين، تشيلي، بلجيكا وبعض الدول الإسلامية يشعر الأفراد بعدم الارتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات ولا يرغب الأفراد في الحصول على درجة عالية من الصلاحيات وهذا بدورة قد يؤدى أن تتبنى المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد وبالتالي قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبنى التمكين.

أما في المجتمعات التي تأتى في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض كسنغافورة هونج كونج، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، فان الأفراد يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة. ويرغب الأفراد في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، فالمنظمات في تلك

المجتمعات على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين.

ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها. وفيما يتعلق بتعريف وتحديد النماذج المختلفة التي يمكن أن يقدم من خلالها التمكين في المنظمات فقد اقترحت Lashley (1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

**أولاً**: التمكين من خلال المشاركة-Empowerment through participation وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاة والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

**ثانياً**: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement – ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

**ثالثاً**: التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment- ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة، إن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

**رابعاً**: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering-وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملاءمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ

القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين و زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

**يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة:**

| المعاني الإدارية | المبادرات المستخدمة |
|---|---|
| التمكين من خلال المشاركة | فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة<br>مجالس العاملين/التدريب المستمر |
| التمكين من خلال الاندماج | دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات<br>موجز الفريق |
| التمكين من خلال الالتزام | مشاركة العاملين في الملكية<br>مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين |
| التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية | تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة<br>إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين |

**خامساً- مستويات التمكين:**

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية التالي :

-التقرير

-النصح

-التوصية

-اتخاذ القرار

-التنفيذ

**تسلسل عملية تمكين العاملين**

حيث أن النشاط الرئيسي الشكل هو المشاركة في اتخاذ القرار وهـذا يتطلـب اهتمامـاً خاصـاً فالقرارات الأولية يمكن اتخاذها حين يكون هناك اتفاق بين مصـالح الأفـراد ومصـلحة المنظمـة ولكن إذا حدث اختلاف فإن المشاركة ستأخذ شكل التفاوض الـذي لا يشـمل بـالضرورة الشـكل الرسمي للتفاوض حيث يكون هناك أخذ ورد بالمناقشة حتى يتم تحقيق الفائدة المطلوبـة مـن المناقشة.

**سادساً- أسباب التمكين:**

يعتبر تمكين العاملين جزء من خطوة كلية لإحراز تقدم مـنظم في مجـالات الفاعليـة الإنتاجيـة وإدارة الجودة الشاملة وخدمة العميل واستمرارية التطوير, والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعتبر المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به.

وتتعـدد الأسـباب التـي تـدفع المنظمـة إلى تبنـي مـدخل التمكـين حـددها (أفنـدي,2003) في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.

- خفـض تكـاليف التشـغيل بتقليـل عـدد المسـتويات الإداريـة غـير الضروريـة ووظـائف الأفراد.

- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

**ثامناً- متطلبات تمكين العاملين:**

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

**1. صياغة وتطوير رؤية للمنظمة :**

أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة عن طريق إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمةحيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعا حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم .

**2. الانفتاح وفرق العمل:**

لكي يشعر الأفراد بأنة تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن

يشعر إن الأفراد في ادارتة أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حـل مشـاكل العمـل، وان أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجـد، والإيمـان بأعضـاء الفريـق يتضـمن الثقـة(Trust)، فالتمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخـل المنظمـة حيـث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين.

ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخـل المنظمـة، هـذا ويعتـبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين .

**3. النظام والتوجيه:**

أن وجود نظـام واضـح للعـاملين يـزودهم بأهـداف المنظمـة،خطوط السـلطة والمهـام والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصـاحب جهـود التمكين، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غمـوض الـدور والتمكـين، فالأهـداف والمهـام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، فعلى سـبيل المثـال، غيـاب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصـحاب المصـالح وغمـوض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحـاول الأفـراد إرضـاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، وبناء على ذلـك تسـاعد المعلومـات عـلى تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم ويقـترح Lawler (1992) نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

- معلومات عن رؤية المنظمة.
- معلومات عن الأداء.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاة المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم عـلى أخـذ المبادرة وكذلك عندما يكونوا على تفهـم ومعرفـة تامـة بـأداء الإدارة التـي يعملـون بهـا فإنهم يكونوا في وضع لاتخـاذ القـرار آو التـأثير عـلى القـرارات لتحسـين الأداء أن رسـالة

المنظمة التي تركز على أن المورد البشرى كعنصر حاسم من أصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم.

**4. الدعم والشعور بالأمان :**

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

**5. القيادة الإدارية :**

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادى يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية وتعرف على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبدعية، وتؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم

القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم مـن الـتصرف عـن طريـق إمـدادهم رؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد عـلى أسـلوب العقـاب والمكأفـات، فالقيـادات التـي تملـك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظـروف المسـاعدة للتمكـين التـي عـن طريقهـا يستطيع الموظفين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التـي تعمـل عـلى تحقيـق الرؤية وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعليـة الذاتيـة للعـاملين للوصـول إلى الهـدف فالقيـادات التـي لـديها توقعات وطموحات عالية تتميز بقدرتها على تعزيز الفاعليـة الذاتيـة للمـوظفين وتحفيـزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف.

وقد قدمت دراسة (( Quinn and Spreitzr (1997) رؤية متعمقة لكيفيـة تغيـير سـلوك القيـادة لـكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة. حيث طرحا مجموعتين مـن الأسـئلة التـي تحتـاج مـن كـل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:

**المجموعة الأولى:**

- إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الاسـتراتيجية احـد الخصـائص الرئيسـة للبيئـة الممكنـة، هـل أعمـل بصـورة مسـتمرة لتوضـيح إدراك الأفـراد الـذين يعملـون تحـت قيـادتي بالاتجـاة الاستراتيجي ؟

- إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هـل اعمـل جاهـداً وبصـورة مسـتمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

- إذا كان النظام والتحكم من خصـائص البيئـة الممكنـة، هـل اعمـل بصـورة مسـتمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهـداف والمهـام وخطـوط السـلطة للأفـراد الـذين يعملـون تحت قيادتي؟

- إذا كان الدعم والآمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

**المجموعة الثانية:**

- إلى إي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنه قبل أن نبدأ بالعمل على إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولا بتمكين أنفسنا، حيث يجب على القيادة الإدارية أن تكون مثلاً يحتذي به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية وهناك بعض الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابيا يقتدي به العاملين كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية :

-إيجاد حجة مقنعة لتبنى التغيير حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشاة لتبنى التغيير.

- إحداث تغيير في البناء التنظيمي التأكد من أن التغيير بنى على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشاة ودعم بمجموعة من الأدوات والعمليات.

- مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشاة لبناء الالتزام بعملية التغيير.

- التنفيذ والمحافظة على التغييرات- بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

**6. التدريب :**

تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين، وتم التنويه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، فالتدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة .

وأكد Jones et al (1996) الحاجة للتحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل وهذا يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لتعظيم جهود العاملين وهذه المهارات تتعلق بالإشراف التسهيل والتيسير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم وتملك العاملين، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين.

وقد أقترح Nicholls (1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل:

في المرحلة الأولى، يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، في المرحلة الثانية، المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية. أما في المرحلة الثالثة، فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

**7. مكافأة الموظفين:**

عند تطبيق نظام المكافآت والحوافز التي تشجع الموظفين فإن كل موظف يشارك في أعمال المنظمة ويقدم الدعم المطلوب ويكون على استعداد على تحمل المخاطرة لتحسين الأداء.

**8. الثقة الإدارية:**

أي ثقة المديرين بالموظفين باعتبار عملية التمكين أساسها الثقة ولهذه الثقة عدة أبعاد منها الكفاءة, الصراحة , الاهتمام, إمكانية الاعتماد على الشخص الأخر.

**تاسعاً-خطوات لتنفيذ تمكين العاملين :**

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليس اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، فالأسلوب التدريجي يركز أولا على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة" وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلى عن السلطة ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

**الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير :**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين، هل السبب؟:

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عب العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

**الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين:**

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين فقد أشار

Kizilos (1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفى الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرب للعاملين فوجود المدير كمدرب جزء أساسي من عملية التمكين والهدف من وجود المدير كمدرب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم، فالمدرب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي ( Jones, 1995) بالإضافة لذلك يشكل المدرب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو ( Phillips, 1995 )، فالمدرب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين،فالمدرب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق(Brown,1997) أحد أدوار المدير الرئيسة التأكد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة،أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

**الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين:**

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى

يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

**الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل :**

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد أخرين فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فأن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

**الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات :**

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

**الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين :**

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

**الخطوة السابعة: توفير التدريب:**

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهارى والفني للعاملين.

**الخطوة الثامنة الاتصال لتوصيل التوقعات:**

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلـق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ويمكن أن تسـتخدم خطـة عمـل الإدارة وأداء العـاملين كوسـائل لتوصـيل توقعات الإدارة للموظفين حيث يحدد المـديرين للمرؤوسـين أهـداف يجـب تحقيقهـا كـل سـنة، وتلـك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

**الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير :**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقـدير التـي يحصـل عليهـا الموظفين بأهـداف المنظمـة حيـث يجـب أن تقـوم المنظمـة بتصـميم نظـام للمكافـآت يـتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل فأحد عناصر الـدعم الأساسـية المسـاندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافأت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني فالمكافآت تعـزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهـم للمشـاركة حيـث يمكن أن يحصل الأفراد الـذين أكملـوا برنـامج التمكـين عـلى شـهادات وشـعارات تقـدير جـراء مشاركتهم في البرنامج.

**الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:**

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سـيقاوم المـوظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسـؤوليات جديـدة وبمـا أن تبنـى برنـامج للتمكـين سيتضمن تغيـير، فأننـا نتوقـع أن تأخـذ الإدارة والمـوظفين وقـتهم لإجـادة المتطلبـات الجديـدة لبرنـامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتـائج سريعـة فـالتمكين عمليـة شـاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

**عاشراً- تطبيق التمكين في المنظمات العربية :**

**هناك أربعة مجالات يمكن فيها تطبيق التمكين هي:**

- قاعدة المعلومات والمعارف.

- القدرة على التعرف على الأعمال بتفويض المزيد إلى حد خلق وإيجاد فرق حكم ذاتي.
- الاشتراك في صنع السياسات.
- التغيير التنظيمي من خلال التشجيع على التغيير في الوظائف والإدارات وتطوير فرق تحسين الجودة.

وحتى يتم تطبيق تمكين العاملين لابد من توافر المناخ الثقافي الملائم للتمكين أو التحول الثقافي وهو:

وعند التطرق الى تطبيق التمكين فى مؤسساتنا العربية، يكون من المفيد أن نفحص خصائص بيئتنا الادارية العربية ومدى توافر البيئة الملاءمة لتنطبيق التمكين أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسى الى مدى توافر المتطلبات الجوهرية فى اليئة التنظيمية التى قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول الى تحقيق النتائج المأمولة.

ومن المعوقات التي قد تواجه المنظمات العربية وتحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.

- عدم الثقة الادارية.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

**ولإنجاح عملية التمكين في بيئة المنظمات العربية، نقترح ما يلي:**

- تطبيق الإدارة العقائدية.
- الاتجاه نحو البناء التنظيمي المرن.
- التحول لتطبيق مفهوم القيادة التحويلية.
- بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي.
- السماح بتداول المعلومات.
- التحول من نظام الأشراف القائم على التوجية والتحكم.
- إعادة النظر في نظام المكافآت.
- توفر التدريب الملائم للقيادات الادارية.

**-مزايا تطبيق تمكين العاملين :**

1- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء، وتحقق مكانة متميزة و تزيد من قدرتها التنافسية .

2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الإتصالات و خفض زمن اتخاذ القرار .

3-تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية الغير ضرورية.

4- زيادة تركيز و اهتمام الإدارة بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

5- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم و أفكارهم إلى متخذي القرار، و عدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الإرتفاع، و المعوقة للإبداع و الإبتكار .

6- توفير المزيد من الرضا الوظيفي و التحفيز و الإنتماء الوظيفي .

7- إشباع حاجات العاملين من تقدير وإثبات الذات ، وارتفاع مقاومتهم لضغط العمل ، و تنمية شعورهم بالمسؤولية وربط مصالحهم مع مصالح المنظمة .

8- توفر استراتيجة تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإسيراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و غيرها

نرى أن الإهتمام المتزايد بمفهوم التمكين عائد للضغوط التي تتعرض لها المنشآت للإهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، والمنظمات العربية مدعوة للإستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط التي لا بد من مواجهتها وتذليلها عن طريق تغير النظرة التقليدية للموارد البشرية واعتبارها المحرك الفعلي لإحداث التغير و مواكبة الأحداث المتغيرة باستمرار .

## الفصل الثالث

## المتغيرات الدولية و الأزمة المالية العالمية

## وتأثيراتها على تمكين المرأة في سوق العمل

حسب البيانات المستقاة من منظمة العمل العربية، ومن مصادر إحصائية متعددة على المستوى القطري والعربي العام، فإن مشكلة التشغيل تأخذ أبعادا ذات خطر وخاصة إذا أخذنا في الاعتبار عامل "النوع الاجتماعي"، أي فيما يتعلق بعمالة المرأة على وجه التحديد، وخاصة المرأة المتعلمة وفي سن الشباب.

وهكذا فإن الشابات المتعلمات هن الأكثر عرضة للبطالة، داخل قوة العمل العربي الكلية وتتسق هذه الحقيقة مع ما أثبتته البيانات المتاحة منذ فترة طويلة، من المصادر الدولية والعربية المختلفة، حيث ترتفع البطالة في أوساط الإناث باكثر من الذكور، وأنها ترتفع بين الفئات المتعلمة بأكثر من الفئات التي لم تنل حظا من التعليم، وان البطالة تتدرج صعودا مع ارتفاع المستوى التعليمي والتحصيل الدراسي كل ذلك في ضوء الحقيقة الديموجرافية الساطعة القائلة بارتفاع النصيب النسبي لصغار السن ( وخاصة الشباب بين 15 و24 سنة ) من إجمالي السكان العرب.

وفي التقرير العربي الأول للتشغيل، الذي أطلقته منظمة العمل العربية في يوليو/تموز 2008 ، نجد أن معدل البطالة على المستوى العربي، بلغ في المتوسط 14% أو أكثر قليلا، حسب بيانات عام 2006.

وتشتد أهمية هذه الحقيقة إذا علمنا أن عدد الداخلين الجدد إلى سوق العمل يقدر بنحو 4 ملايين شخص، حسب بيانات منظمة العمل العربية أيضا، مما يرفع من أعداد ونسب المتعطلين عبر الزمن، على المستوى العربي، وتتجلى خطورة هذه الظاهرة في حالة عدم انتهاج السياسات اللازمة واتخاذ الإجراءا ت الكفيلة بتوفير فرص العمل، لمقابلة البطالة المتراكمة من فترات سابقة، من ناحية، ومواجهة الزيادة السنوية المتوقعة في قوة العمل، من ناحية أخرى، حيث قدرت بعض المصادر الدولية إجمالي أعداد المتعطلين العرب بنحو 80 مليونا عام 2013.

لذلك، يمكن القول إن التقديرات الواردة في التقرير العربي الأول للتشغيل مرشحة للزيادة، خلال الأعوام الأخيرة، بحكم التغير الديموجرافي، و بافتراض الثبات النسبي في أنماط السياسات الاقتصادية المتبعة في الدول العربية.

فما بالك، إن تم الأخذ في الاعتبار وقائع الأحداث ذات الطابع "الدراماتيكي"، على إثر الأزمة المالية العالمية التي انفجرت في أواسط عام 2008، وسبقتها أزمة الغذاء ولحقت بها أزمة تذبذب وانخفاض أسعار النفط؟.

وما بالك إن أخذنا في الاعتبار عامل التركيب العمري للمتعطلين، كما سبقت الإشارة؟.

وفي هذا المجال تذكر منظمة العمل العربية أن 25% من العاطلين في الدول العربية، هم من الشباب، وتصل النسبة في بعض الدول العربية إلى 66% .

ولنعلم هنا أن نسبة الشباب (15-24 سنة) إلى إجمالي السكان العرب تصل إلى نحو 21%، وأن عدد من هم في سن الشباب، في الدول العربية، عام 2006، يضارع نحو 66 مليونا، منهم 33,8 مليونا من الذكور ، و32,1 من الإناث.

ومن جانب آخر، فإن معدلات البطالة بين الأميين، حسب منظمة العمل العربية دائما، هي الأدنى في غالبية الدول العربية، وترتفع هذه المعدلات لذوي التعليم الثانوي والجامعي لتبلغ عشرة أضعافها لدى الأميين في جمهورية مصر العربية مثلا، وخمسة أضعاف في المغرب، وثلاثة أضعاف في الجزائر.

كل ذلك يصل بنا، كما أشرنا، إلى توقع اشتداد حدة الأزمة المرتبطة بضرورات توفير فرص العمل ومواجهة البطالة، في حدها الأقصى، بين أوساط الفئات الشابة والمتعلمة، وخاصة من النساء.

وحسب مصادر متطابقة من منظمة العمل العربية وتقارير التنمية البشرية في الدول العربية كما سيرد في متن هذه الدراسة، فإن بطالة المرأة تصل إلى حدود مفزعة في كثير من الدول العربية على اختلاف سجلها الإنمائي ومستويات الدخول: فخلال الفترة من 1990 إلى 2005 بلغ معدل البطالة بين الإناث في الأردن 41,6%

و39,6% في الـــيمن، وعـــمان 36,7%، وفي موريتانيـــا 27,4%، وفي مصر 25,1% ، وبلغـــت 23,9% في السودان.

أما ماذا حدث ويحدث بعد انفجار الأزمـة الماليـة والاقتصـادية العالميـة، بالنسـبة للمـرأة بالـذات في عموم الدول العربية، فهذه قصة أخرى أكثر "ماساوية". وكما ذكر في مـتن هـذه الدراسـة فـإن أثـر هـذه الأزمة على عمالة وبطالة المرأة العربية، سوف يكون الأشد، وخاصة في ضـوء بـطء نمـو قـوة العمـل، إن كان هناك نمو أصلا.

ومن الملاحظ، تركُّـز "التعيينـات الجديـدة" للعمالـة -أو"خلـق مناصـب الشـغل" – في ظـل الأزمـة بالمؤسسات العربية، العامة والخاصة، على الذكور أكثر من الإناث بوجه عام، لعوامل تاريخية واجتماعية وثقافية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى، فإن موجة "الاستغناء" عن العمالة في ظل الأزمة، أو ما يطلق عليه "تسريح العمالة" تطال أول ما تطال، العنصر النسائي بالتحديد.

لذلك كله، تتزايد أهمية تمكين المرأة في سوق العمل وتنمية مهاراتهـا المهنيـة مـن المنظـور التنـافسي وزيادة إنتاجية العمل لديها، ولنتذكر هنا حسب بيانات منظمـة العمـل العربيـة أن إنتاجيـة العمـل في القطاع الصناعي العربي لم تزد قيمتها في المتوسط في الدول العربية (بالأسعار الجاريـة، مقومـة بالـدولار) عن 14 ألفا تقريبا في عام 2002 و16 عام 2003، و20 ألفا عام 2004.

وبرغم هذه الزيادة السنوية إلا أن مستواها يظل بالغ التواضـع بالمقـاييس الإقليميـة والدوليـة، مـما يحتم رفع معدل الإنتاجية بنحو 10% سنويا، كما ورد في وثيقة (العقـد العـربي للتشـغيل) المقدمـة مـن منظمـة العمـل العربيـة إلى مـؤتمر القمـة الاقتصـادية والتنمويـة والاجتماعيـة بالكويـت (19-20 ينـاير 2009).

وسعيا منا إلى استجلاء الحقائق المتعلقة بموضوع هذه الدراسة (آثار المتغيرات الدولية والأزمة المالية العالمية على تمكين المرأة في سوق العمل)، قسمنا الورقة إلى قسمين: تناولنا في القسم الأول أوضاع ماقبل وما بعد الأزمة المالية والاقتصادية الراهنة، وأتبعناهـا بـبعض المتغـيرات الدوليـة وخاصـة فـيما يتعلـق بقضية فجوة النوع بين الرجل والمرأة ثم تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات، وفي القسـم الثـاني، عرضـنا

للجانب الآخر من الموضوع: الحلول- فقدمنا نبذة عامة عن مقترحات الحل لأزمة البطالة وخاصة بالنسبة للمرأة، ثم فصّلنا في أمرين بالغيْ الأهمية في سياق تمكين المرأة في سوق العمل، وهما: المشروعات والصناعات الصغيرة والصغرى، ومدخل "الأسر المنتجة".

**وفيما يلي نقدم هذين القسمين بالتتابع.**

-بعض المتغيرات الدولية المؤثرة على التشغيل وعمالة المرأة.

-الأزمة الاقتصادية، ماقبلها وما بعدها، وبطالة المرأة.

**النمو الاقتصادي والتشغيل**

في مرحلة ما قبل الأزمة المالية والاقتصادية الأخيرة (مرحلة الطفرة النفطية 2003-2007):

خلال الفترة من 2000 إلى 2005، وخاصة بين 2003 و2006، حدث ارتفاع كبير في معدلات النمو الاقتصادي في معظم الول العربية ومما يدل على ذلك صدور تقرير دولي بعنوان: (خلق فرص العمل في حقبة من معدلات النمو المرتفعة-2007)  ويتضمن هذا التقرير، الذي أعده فريق من البنك الدولي حقائق هامة عن العلاقة بين النمو والتشغيل في الدول العربية، وفي الصدارة منها، حقيقة أولى تتضمنها العبارة التالية:

مرت (المنطقة) بفترة تتسم بمعدلات النمو الاقتصادي العالية وبالتوازي مع هذا النمو، ازدادت معدلات خلق فرص العمل الجديدة وهبطت معدلات البطالة ويعتبر هذا مأثرة لافتة للنظر، في ضوء التوسع الذي تشهده القوى العاملة  وهو الأسرع على مستوى العالم..

ويمضي التقرير منوّها بأن المنطقة العربية شهدت زخما قويا، متمثلا في معدلات قوية للنمو الاقتصادي؛ وأن من عوامل هذا الزخم : إيرادات النفط المرتفعة.

ويسجل التقرير  أن  الناتج  المحلي الإجمالي الحقيقي لدول المنطقة حقق نموا في 2006 بمعدل 6,3%، مقابل 4,6% في السنوات الأربعة الأولى من العقد الحالي ويعتبر هذا الأداء القوي في مجال النمو الاقتصادي (العربي) من بين أفضل ما شهدته

المنطقة منذ سبعينات القرن العشرين. ويعود هذا النمو الاقتصادي المرتفع إلى الزخم القوي المستمر في مجموعة الدول (الغنية بالموارد والمستوردة للقوى العاملة) أي دول الخليج أساسا، وقد حدث تحسن أيضا في أداء مجموعة الدول (ذات الندرة النسبيةفي الموارد والوفرة في عنصر العمل)، وتشمل كلا من: مصر والأردن ولبنان وتونس والمغرب. بينما لم ترتفع معدلات النمو في دول المجموعة (ذات الوفرة في الموارد الطبيعية وفي القوة العاملة)، وتدخل فيها- حسب البنك الدولي-: اليمن وسوريا والجزائر.

وتجدر الإشارة إلى أن قياس النمو الاقتصادي يمكن مقاربته بطريقة أفضل من خلال تتبع (متوسط نصيب الفرد من الدخل الوطني)، حيث يعتبر التغير في هذا المؤشر (ارتفاعا أو انخفاضا)، محصلة لكل من النمو الاقتصادي ومعدل النمو السكاني، ويمثل حسابيا من خلال عملية طرح المعدل الثاني من قيمة المعدل الأول ويذكر تقرير البنك الدولي في هذا الصدد أن دول المنطقة حققت نموا لمتوسط نصيب الفرد عام 2006 بمعدل عام بلغ 4,2%، وهو أعلى معدل تسجله المنتطقة خلال "عشريتيْن" أو عقدين من الزمان.

وقد أدى (النمو السريع) لدول المنطقة (العربية) إلى تضييق الفجوة بينها وبين المناطق الأخرى النامية متوسطة الدخل لا سيما في آسيا، إذ أصبحت معدلات النمو (العربية) تمثل 75% من مستوى معدلات النمو للمناطق الأخرى المذكورة، في حين لم تكن تتعدى 60% خلال النصف الثاني من عقد التسعينات المنصرم.

وكما سبق ان أشرنا، فإن حركة النمو الاقتصادي العربي الأخيرة، في المرحلة السابقة على الأزمة الاقتصادية المركبة خلال عامي 2008 و2009، قد تمركزت حول النفط بصفة أساسية وحسب مصادر البنك الدولي في التقريرمحل العرض فقد بلغت إيرادات النفط عام 2006 حوالي 585 مليار دولار، مقابل 510 مليارا عام 2005 وهذه الزيادة في الإيرادات النفطية صاحبها ارتفاع في حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر لدول المنطقة (العربية) بما يتجاوز 24 مليار دولار عام 2006

وتركزت هذه التدفقات في مجموعة الدول (ذات الندرة النسبية في الموارد والوفرة في العمل) وهي، كما قلنا: مصر والأردن ولبنان وتونس والمغرب.

والآن .. كيف انعكست معدلات النمو الاقتصادي المرتفعة ، على قوة العمل

في مرحلة ما قبل الأزمة المالية والاقتصادية التي ضربت الاقتصاد العالمي والعربي خلال عامَيْ 2008 و2009؟

إن معدلات النمو الاقتصادي القياسية خلال الأعوام الأخيرة، بين عامَيْ 2000 عموما، والمحققة بدرجات متفاوتة بين الدول العربية، رافقتها زيادة في معدلات خلق فرص العمل الجديدة ، وهبوط في معدلات البطالة ، وارتفاع في نسبة مشاركة المرأة في قوة العمل.

فقد وصلت معدلات النمو في خلق فرص العمل الجديدة إلى 4,5% سنويا خلال الأعوام الخمس المشار إليها، وهو أعلى معدل بين كافة مناطق الدول النامية على الصعيد العالمي، كما ذُكِر آنفا، وحدث ذلك بوتائر متباينة بين الدول العربية، إذ تقع مجموعة الدول العربية (ذات الوفرة في العمالة والندرة في الموارد) على أدنى درجات السلّم من حيث خلق فرص العمل الجديدة، ويشار هنا إلى حالة مصر والأردن.

أما من حيث معدلات البطالة، فقد هبطت نسبتها من القوة العاملة خلال نفس الفترة، من 14,3% إلى 10,8%، على مستوى المنطقة عموما ولكن يلاحظ ان معدل البطالة لم ينخفض في الأردن، بل وارتفع المعدل في بلدين خليجيين هما الكويت والإمارات، وإن حدث ذلك (في حالة الكويت بالذات) من نقطة منخفضة أصلا لمعدل البطالة ويقودنا هذا، إلى الحديث عن التشغيل ومستقبل أسعار النفط وبعبارة أعم يمكن التساؤل:

**ماذا عن العلاقة بين النفط وقوة العمل العربية.؟**

يذكر البنك الدولي ، عن حق أنه إذا أراد صانعو السياسات استمرار التحسن في صورة قوة العمل، في حالة ما إذا حدث هبوط في أسعار النفط، فإنه يجب الاهتمام بنوعية وجودة فرص العمل الجديدة.

وعموما، فإنه يجب سد الثغرات التي كشفت عنها التجربة في مجال تطور قـوة العمـل، وأبـرز هـذه الثغرات ما يلي:

1- رغم ارتفاع معدلات النمو في مجال خلق فرص العمل الجديدة، يلاحظ انخفاض نسـبة مسـاهمة من هم في سن العمل في قوة العمل بالفعل وبعبارة أخرى يلاحـظ : انخفـاض معـدل المشـاركة في قـوة العمل، أو تواضع نسبة "السكان المشـاركين في النشـاط الاقتصـادي"، وتعـود هـذه الظـاهرة بـدورها إلى (الهيكل الفتيّ) للسكان، بفعل ارتفاع نسـبة "صـغار السـن" ضـمن (الهيكـل العمـري) للمجتمـع، و إلى ارتفاع نسبة النساء المصنفات بدون عمل (رغم اشتغالهن خـارج "سـوق العمـل" تحـت مسـمى "ربـات البيوت").

2- إن أغلب فرص العمل الجديدة تـم توليـدها داخـل القطاعـات التـي تتسـم بانخفـاض الإنتاجيـة والقيمة المضافة في دول (المنطقة)، حيث استوعبت الزراعة 40% من قوة العمـل الجديـدة في كـل مـن مصر والمغرب مثلا ( و20% في الجزائر) وقد شـهد القطـاع الزراعـي بالفعـل انخفاضـا في الإنتاجيـة مـع الزيادة في خلق فرص العمل ومن هنا يجـب زيـادة القـدرة عـلى اسـتيعاب العمالـة في القطاعـات ذات الإنتاجيــة المرتفعــة وهــي الصــناعة والخــدمات المتقدمــة علميــا وتكنولوجيــا ويمكــن أن تكــون صيغة(المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة) سبيلا إلى ذلك، بشروط معينة.

3- إن الزيادة الكمية في التشغيل لم تصحبها، بصـفة عامـة، تحسـن في "نوعيـة" العمالـة مـن حيـث مسـتوى المهـارة والمكـوّن العلمـي، والتكنولـوجي الابتكـاري، ولم تصـحبها زيـادات منـاظرة في إنتاجيـة العمل.

والمهم هنـا أن البنـك الـدولي يلفـت انتبـاه صـانعي السياسـات العـرب إلى ضرورة الاهـتمام بالبعـد الاجتماعي الإنساني، كمدخل لرفع مستويات الإنتاجية ويتحقق ذلك ببناء منظومـات "شـبكات الأمـان"، من أجل تقديم غطاء الحماية الاجتماعيـة للفئـات غـير المشـمولة في نظـم التـأمين الضـمان الاجتماعـي السارية بالإضافة إلى الحماية من المخاطر المؤقتة المرتبطة بظروف العمل.

وفي الختام، يحسن أن نقدم، فيما يلي، خلاصة مهمـة عـن التشـغيل والنمـو والـنفط كـدرس أسـاسي مستفاد للدول العربية، حسب تعبير فريق البنك الدولي:

[إن إيرادات النفط القوية تتيح الزخم اللازم لاستمرار النمو القوي في المنطقـة خـلال الأجـل القصـير ولكن في الأجل الطويل، ينبغي القيام بتغييرات هيكلية شاملة بغـرض التصـدي لتحـدي التشـغيل وقـوة العمل، وغيره من التحديات].

البطالة حسب النوع الاجتماعي- بطالة المرأة- على تخوم الأزمة :

**ونقدم في هذا السياق، بدايةً، الجدول الآتي:**

جدول2-18: معدلات البطالة في الدول العربية حسب النوع خلال الفترة 1990-2005

| م | الدولة | أقرب سنة لعام 1990 | | | | أحدث سنة متوفرة | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | السنة | ذكور | إناث | جملة | السنة | ذكور | إناث | جملة |
| 1 | الأردن | 1994 | 16.1 | 35.5 | 18.8 | 2004 | 17.5 | 41.6 | 22.8 |
| 2 | الإمارات | 1990 | 0.9 | 1.0 | 0.9 | 2003 | * | * | 2.7 |
| 3 | البحرين | 1991 | 5.2 | 11.8 | 6.3 | 2001 | 4.1 | 10.5 | 5.5 |
| 4 | تونس | 1994 | 13.5 | 21.9 | 15 | 2004 | 16.7 | 13.9 | 12.9 |
| 5 | الجزائر | 1995 | 26.0 | 38.4 | 27.9 | 2004 | 17.5 | 18.1 | 17.7 |
| 6 | جيبوتي | * | * | * | * | * | * | * | * |
| 7 | السعودية | * | * | * | * | 2002 | 4.2 | 11.6 | 5.3 |
| 8 | السودان | 1993 | 11 | 11.2 | 11.1 | 2003 | 12.7 | 23.9 | 16.3 |
| 9 | سوريا | 1991 | 0.5 | 0.4 | 0.5 | 2005 | 6.1 | 19.0 | 8.0 |
| 10 | الصومال | * | * | * | * | * | * | * | * |
| 11 | العراق | 1987 | 3.2 | 6.5 | 3.6 | 2005 | 19.2 | 14.2 | 18.0 |
| 12 | عمان | * | * | * | * | 1996 | 12.5 | 36.7 | 15.8 |
| 13 | فلسطين | 1997 | 16.5 | 20.1 | 16.9 | 2005 | 22.3 | 23.7 | 23.5 |
| 14 | قطر | 1986 | 0.9 | 5.4 | 1.4 | 2004 | * | * | 1.4 |
| 15 | جزر القمر | * | * | * | * | * | * | * | * |
| 16 | الكويت | 1995 | 4.2 | 2.7 | 3.8 | 2005 | 3.3 | 6.0 | 4.4 |
| 17 | لبنان | 1995 | 5.8 | 1.1 | 3.4 | 2004 | 8.1 | 10.7 | 8.7 |
| 18 | ليبيا | 1995 | 11.4 | 8.6 | 10.9 | 2001 | * | * | 9.8 |
| 19 | مصر | 1990 | 5.5 | 16.2 | 8.2 | 2005 | 7.1 | 25.1 | 11.2 |
| 20 | المغرب | 1994 | 15.8 | 23 | 17.8 | 2005 | 11.4 | 11.8 | 11.5 |
| 21 | موريتانيا | 1988 | 15.3 | 9.1 | 12.1 | 2000 | 15.3 | 27.4 | 19.1 |
| 22 | اليمن | 1990 | 8.2 | 17 | 9 | 2002 | 13.0 | 39.6 | 16.2 |

* بيانات غير متوفرة

المصدر : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم( الالسكو )، التنمية البشرية في الوطن العربي خلال الفترة 1990-2005، الفصل الثالث، ص 52 .

من هذا الجدول، نستطيع التوصل – على تخوم الأزمة عام 2005 ، والتي أطلت كاملة في عـام 2008 - إلى النتائج التالية:

1- حسب البيانات المتوفرة، لقد ارتفعت معدلات بطالة المرأة في معظم الدول العربية خـلال الفـترة الممتدة من 1990 إلى 2005، بشكل عام، وربما لم تنخفض سوى في البحرين، من الخليج، والـدول الثلاثـة المغاربية: تونس والجزائر والمغرب.

2- من الصعب التحقق من مدى دقة ومصداقية البيانات السابقة، ولكن ربما تصلح مؤشرا تقريبيا على مدى المأزق الذي تواجهه المرأة العربية في سوق العمل، حتى في تلك الفترات "الذهبية" للنمو الاقتصادي العربي المدفوع بالنفط، منذ مطلع الألفية الجديدة حتى 2005 و2006 و 2007 أيضا.

3-لم تصدر بعد، بيانات على المستوى العربي حول أثر الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية الأخيرة على عمالة المرأة، وخاصة في ضوء الضيق النسبي للمساحة الزمنية الممتدة منذ اشتداد خناق الأزمة على الاقتصادات العربية أواخر 2008 سوى بعض البيانات على المستوى القطري ولفترات تمتد بين ثلاثة شهور وستة شهور كحد أقصى ونحن الآن في مطلع يوليو/تموز 2009، وما زلنا بانتظار صدور "التقرير الاقتصادي العربي الموحد" عن عام 2009، لكي نقطع بأمر موثق، من خلال أحدث البيانات من مظانها الأصلية.

4-ومع ذلك، فإنه، بالاعتماد على الشواهد القطرية المتاحة، ومن خلال البيانات التاريخية، والمعلومات الثابتة عن اتجاهات أسواق العمل في الدول العربية والمتغيرات الحاكمة لعمالة المرأة، يمكن الحكم، ولو مؤقتا، بأن أثر الأزمة الاقتصادية والمالية على عمالة المراة العربية، وبطالتها، سوف يكون أشد، بالمقارنة مع الأثر المفترض على عمالة الرجال ويرجع ذلك إلى عوامل تاريخية واجتماعية وثقافية مختلفة.

وعلى الأقل يمكن القول بأن موجة "الاستغناء" عن العمالة، أو ما يطلق عليه " تسريح العمالة"، تطال أول ما تطال، "العنصر النسائي" بالتحديد.

4- إن مدى اتساع وعمق موجة تسريح العمالة النسائية يتفاوت بين الشرائح المختلفة لهذه العمالة وتوزيعها القطاعي والتركيب المهني ففي القطاعات والمهن التي يتزايد فيها "ثقل النوع" باتجاه المرأة لعوامل اقتصادية وتقنية محددة (مستويات الأجور ونوع التقنية المستخدمة ومدى تحيزها للعنصر النسائي كأعمال الحياكة و"التريكو" في صناعة الملابس الجاهزة مثلا) أي حيث تنخفض درجة "مرونة الإحلال أو الاستبدال" للعمالة، فإن موجة الاستغناء والتسريح سوف يكون أثرها محدودا

نسبيا على المرأة. أما حيث ترتفع درجة قابلية و "مرونة الإحلال" للعمل بين الرجال والنساء فإن الموجة سوف يكون تأثيرها على المرأة ذا طابع "تدميري".

5- إن مدى تأثير موجة الاستغناء والتسريح على النساء، يتفاوت حسب الظروف المتفاوتة لشرائح العمالة النسائية، من حيث التركيبة العائلية، ومستوى الدخل والإنفاق، وعبء الإعالة داخل الأسر، وغير ذلك. ولكن الأثر الكلي للأزمة سيكون "أكثر تدميرية" على شريحتين من النساء:

أ- شريحة "المرأة المعيلة"، أي المتكفلة بالإنفاق على آخرين، من باطن الأجر المكتسب من العمل في السوق.

ب-شريحة النساء الفقيرات ذوات الظروف الاجتماعية الصعبة من العجزة وكبار السن والأرامل والمطلقات و"المهجورات" والمعاقات، واللائي يعتمدن على التحويلات الاجتماعية من الموازنات العامة والصناديق الحكومية للتعويضات ومعاشات الضمان الاجتماعي ونظم التأمين التي ترعاها الحكومة، وعلى توزيع السلع والخدمات المدعومة من الدولة ومن المعلوم أن الأزمة المالية قد اجبرت جميع الحكومات العربية -حتى في الدول النفطية -على خفض مستويات الإنفاق العام، بما في ذلك: النفقات الموجهة إلى نظم التحويل والإعانات والتعويضات الاجتماعية، وعلى نظم الدعم السلعي والخدمي، وعلى القطاعين التعليمي والصحي الممولين من الحكومة.

وسوف يكون أثر تخفيض الموازنات الحكومية والعامة، وبالتالي: النفقات الموجهة للأغراض الاجتماعية، ساحقا لهذه الشريحة الاجتماعية من النساء بالذات.

ولذا يلزم ابتكار أساليب -أو التوسع في أساليب مطبقة بالفعل- من أجل تمكين المرأة في مجال العمل وكسب الدخول، ويكمن المنفذ الملائم لذلك في آليات "التشغيل الذاتي" من خلال المشروعات والصناعات الصغرى والصغيرة، والمشروعات والصناعات الفردية والأسرية، و تشجيع المبادرات الذاتية على اختلافها لكسب "الخبز مع الكرامة" أو الخبز بدون "فقدان الكرامة" بالأحرى وهذا ما سنعالجه بتوسع، في القسم الثاني من هذه الورقة.

**فجـــوة النوع**

أخذت تهتم المنظمات الدولية، الحكومية وغير الحكومية في الفترة الأخيرة، بما يسمى "فجوة النوع" أي الفوارق العملية بين الرجل والمرأة في مجالات الحياة المختلفة بما فيها الحياة الاقتصادية وسوق العمل- ومن هذه المنظمات "المنتدى الاقتصادي العالمي" المسمى "منتدى دافوس" -نسبة لهذا المنتجع السويسري الشهير الذي تلتقي فيه نخبة رجال الأعمال والحكومات كل عام لتحقيق "منافع لهم" ويصدر المنتدى تقارير دورية عن "فجوة النوع" ومن أهمها، من زاوية التأسيس الفكري، التقرير الصادر عام 2006 حول فجوة النوع الاجتماعي The Global Gender Gap Report وكان التقرير الثاني من نوعه، بعد التقرير الصادر عام 2005 بعنوان (تمكين المرأة : قياس فجوة النوع العالمية) ومقابل 58 دولة يغطيها تقرير 2005، فإن تقرير 2006 غطي 115 دولة، منها ثمانية دول عربية على الأقل، هي المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية والكويت ودولة الإمارات العربية المتحدة والبحرين و اليمن والأردن وتونس وليس هذا الاهتمام بما يسمى فكرة النوع أو (الجندر) وإدماجها في نظرية وسياسات التنمية بمستحدث على كل حال. ففي فترات ازدهار مدارس التنمية ذات التوجه الراديكالي في العالم الثالث خلال الربع التالي للحرب العالمية الثانية برزت قضية (تحرير المرأة) كجزء لا يتجزأ من عملية، بل ومعركة التحرر الاجتماعي والإنساني والوطني أيضا.

وبالتزامن مع ذلك، انتشرت كالنار في الهشيم مدارس التحديث الاجتماعي والسياسي والثقافي على النموذج الأوربي والغربي عموما وتم اتخاذ المرأة الغربية نموذجا تحتذي به المرأة في العالم الشرقي في العديد من الدول المعنية أما انخراط المرأة في سلك التعليم والعمل وفي النشاط الاجتماعي والسياسي فقد جرى (على قدم وساق) في كافة الدول العربية والإسلامية، بمعدلات متفاوتة، انطلاقا من التقاليد الحضارية في حقبة الازدهار العربي والإسلامي.

ويقدم التقرير المتعلق بفجوة النوع عن عام 2006 تصورا خاصا به في هذا الصدد وهو ينطلق من فكرة المساواة بين الرجل والمرأة معرفا إياها على النحو التالي :[المساواة

في الحقوق والمسئوليات والفرص للرجال والنساء وللفتيان والفتيات – بمعنى أن الحقوق والمسئوليات والفرص للنساء والرجال لا تعتمد على كونهم مولودين ذكورا وإناثا؛ وإنما يُنظر إلى المصالح والاحتياجات والأولويات لكل من الرجال والنساء على قدم التساوي].

وتنبثق من هذه الفكرة الجوهرية منهجية متكاملة لتعريف "فجوة النوع" ولقياس هذه الفجوة بلغة الأرقام والبيانات الإحصائية ويتم القياس باستخدام مؤشر عام تتفرع منه أربعة مؤشرات والمؤشر العام هو مؤشر: اقتصادي- تعليمي- صحي- سياسي أما المؤشرات الفرعية الأربعة فهي تغطي المجالات الأساسية التالية:

1- المشاركة والفرص، في الميدان الاقتصادي.

2- التحصيل التعليمي.

3- الصحة والعيش.

4- التمكين السياسي.

ولكن من الملاحظ أنه بناء على هذا المنظور "المساواتي" المجرد بين الرجل والمرأة مع "تفريغه" من قيود واعتبارات البيئة التاريخية والحضارية، كان من الطبيعي أن تتسنم المراكز الأولى على مستوى العالم بعض دول شمال أوربا، أو أقصى شمال الكرة الأرضية عموما، إن الدولة الأولى – حسب المؤشرات المذكورة- هي السويد، تليها النرويج في الرتبة رقم (2) ، ثم فنلندا (3) وأيسلندا (4). وتحتل الولايات المتحدة المركز رقم (22) أما في المواقع الوسطى فنجد روسيا (49) والصين (63). والمفاجأة أن تتأخر فرنسا إلى الرتبة (70) وإيطاليا إلى (77).

ولكن من هم أولئك الذين يتربعون على المواقع الأخيرة ؟ للأسف فإن الميراث الثقافي للحضارات غير الغربية، لا يؤخذ في الاعتبار عند تصميم وبناء مؤشرات القياس العالمية لفجوة النوع. وتكون النتيجة أن الدول المنتمية إلى هذه الحضارات تحتل مواقع منخفضة نسبيا على سُلّم (إزالة أو تخفيف فجوة عدم المساواة بين الرجل والمرأة) وتلك – في التقرير المذكور- هي حالة مصر مثلا وإيران والهند.

لا يعني ذلك أن الدول العربية والإسلامية قد فعلت ما ينبغي عليها لتحرير (نصف المجتمع) من ربقة عدم الإنصاف الذي استمر زمنا، وامتد مكانا، ليصل إلى حدود ظلم الإنسان لأخيه الإنسان فما تزال المرأة في كثير من الدول الإسلامية -وغير الإسلامية-محجوبة ومحرومة، ما تزال الأسبقية في التعليم و في اكتساب الفرص الاقتصادية والتشغيل تعطى للذكور دون الإناث، وما تزال الأسر في بعض المجتمعات تتحيز ضد ولادة الإناث، وتمارس الإجهاض ، بل ووأد البنات، كعادة بعض قبائل العصر الجاهلي، وهو ما تفصح عنه البيانات الديموجرافية الراهنة في دولة ناهضة كبرى هي الصين مثلا وما تزال مجتمعاتنا العربية والإسلامية أيضا تقدم الذكر على الأنثى، وخاصة في الأرياف والبوادي، سعيا إلى الاستفادة من الغطاء الذي يقدمه الرجل لأهله بحكم قدراته البدنية وحريته النسبية في العمل والحركة والانتقال ولكن سنن التطور الاجتماعي تسير في اتجاه تقليل الوزن المعطى للقوة العضلية وما يرتبط بها من مكانة ذكورية، وفي اتجاه العدل والمساواة بين أعضاء المجتمع رجالا ونساء، فيرتفع الظلم الذي تنطوي عليه النظم الاجتماعية لكلا النوعين، ولن تبقى إلا آثار الفروق التي ترتضيها الطبيعة والشريعة.

وعموما فقد تضمن التقرير المذكور، عن فجوة النوع العالمية، إشارات عن بعض ما تحقق من تقدم باتجاه التساوي أو التكافؤ في الفرص الاقتصادية والتعليمية والصحية والسياسية بين الرجال والنساء في عدد من الدول العربية، كما تفصح عنها البيانات المقارنة الحديثة ويضيف التقرير العالمي، في هذا الصدد، أن الدول العربية قد استثمرت الكثير من المال على تعليم المرأة، ولكنها لم تجْنِ ثمرات هذا الإنفاق من الناحية العملية بعد، بالنظر إلى انخفاض مستويات مشاركة المرأة المتعلمة في الفرص الاقتصادية. وبهذه المناسبة فإن رتبة جمهورية مصر العربية على المؤشر الفرعي للمشاركة الاقتصادية لا تتعدى (108)، وتتدنى الرتبة على المؤشر الفرعي "للتمكين السياسي للمرأة " إلى (111 ) -وهو ما يتضح من انخفاض مستوى تمثيل المرأة في المجالس النيابية بصفة خاصة.

وأما المملكة العربية السعودية، وكذلك الجمهورية اليمنية، فإنهما بالكاد تسدّان 50% مـن "فجـوة" النوع لديهما، على المؤشر العام للفجوة.

وإنها لمؤشرات ذات طبيعة نسبية كأدوات للقياس وهي تقدم، بلغة الأرقام، وقـائع مفيـدة لصـانعي السياسات ومتخذي القرارات التنموية والتخطيطية في الاقتصاد والتعليم والصحة وغيرها. ولكن هل تبرأ من شبهة التحيز الثقافي والقيمي؟ هذه هي المسألة..!

**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .. وأين نحن منها ؟**

عصرنا هو عصر تعاظم النزاع على المـوارد، مـوارد القـوة بمختلـف صـورها، وعصر تفجـر التناقضـات المادية والفكرية داخل وخارج المجتمعات وهو عصر التقـدم الاقتصـادي والتكنولـوجي المتسـارع وعـلى ذكر هذا التسارع، ففي أحد أعداد (التقرير العالمي عن تكنولوجيا المعلومـات) والتـي يصـدرها المنتـدى الاقتصادي العالمي-دافوس عدد 2006/ 2007، يقتبس عن عالم المستقبليات الأمريكي راي كورزويـل Ray Kurzweil أن القرن التاسع عشر قد شهد من التغير التكنولوجي أكثر مما شهدت القرون التسع السـابقة عليه، بينما شهد العقدان: الأول والثاني، من القرن العشرين تقدما تكنولوجيا أكثر مما حصل طوال القرن التاسع عشر؛ وأما القرن الحادي والعشرون فسوف يشهد من التقدم ما يمكن أن يحدث في عشرين ألف سنة، وفق معدلات التغير الراهنة.

ولن نسهم في ظاهرة (جَلد الذات) العربية والإسلامية، ولكن الحق يقال إننا بعيدون، بصـورة عامـة، عن طريق التطور العالمي الرئيسي، بمسافات طويلة، يتفاوت طولها بين هذه المنطقة أو تلك، وبـين هـذا البلد أو ذاك.

قد انتقل العالم مثلا، على سُلّم الثقافة المُحَوْسبة computerized إذا صح هذا التعبـير، من مرحلة(جمع البيانات) إلى (تحصيل المعلومات) ثـم إلى (اكتسـاب المعرفـة) وانتقـل نقلـة موازيـة مـن تكنولوجيـا المعلومـات إلى تكنولوجيـا الاتصـالات عـلى البعـد telecommunications ثـم إلى الاتصـالات (عريضـة النطـاق عاليـة السرعـة) عـن طريـق الوصول الميسر إلى شبكة الإنترنـت للحواسـب، والشـبكات (الخليويـة) للهـاتف cellular

ضمن ما يسمي بالتكنولوجيا النقّالة (موبايل) وفي خط موازٍ آخر انتقل الاقتصاد المتقدم ككل من عصر الصناعة إلى عصر (ما بعد الصناعة) : عصر الخدمات، الذي سرعان ما تطور إلى ما أسموه (اقتصاد المعرفة) - أو الاقتصاد الجديد، وما لبث أن دخل طورا آخر يطلق عليه البعض تعبير (الصناعة الإبداعية)، على نحو ما يظهر من أعمال جون هارتلى وزملائه من كلية الصناعات الإبداعية بجامعة كوينز لاند للتكنولوجيا في أستراليا.

ولقد قام خبراء (المنتدى الاقتصادي العالمي) - بالاشتراك مع الاتحاد الدولي للاتصالات-بمحاولة للقياس الكمي لقدرات الدول المختلفة على مؤشر أسموه (مؤشر الاستعداد التكنولوجي) أو (الجاهزية التكنولوجية) ورتبوا الدول وفق هذا المؤشر ترتيبا تنازليا محكما ويكمن خلف هذا العمل إدراك بأن العالم المتقدم اقتصاديا قد عبر مرحلة (تكنولوجيا المعلومات والمعلوماتية) للثمانينات، والتي كانت في وقتها تمثل ما يشبه ثورة تكنولوجية، حينما ظهر ثم انتشر (الحاسب الشخصي) بفعل تكنولوجيا (المعالج الدقيق)، ودخل طور الفاعلية على مسرح المجتمع بدخول التكنولوجيا الجديدة للبرمجة (الناعمة) من (مايكرو سوفت) - برمجة النوافذ- بفعل بيل جيتس وأضرابه وبعدها تجلت للعالم ثورة تكنولوجيا الاتصالات، في عقد التسعينات، بفعل تكنولوجيا الكوابل والشبكات الرقمية والألياف الضوئية والنقل عبر عالم الفضاء السيبراني بالأقمار الصناعية، وشهدت الاتصالات ثورة داخل الثورة، إذا صح هذا التعبير، أواخر التسعينات وأوائل الألفية الثالثة، عن طريق "التشبيك" Networking القائم على الكثافة والسرعة للدخول على الإنترنت، والمتفاعل مع الحاسوب والهاتف المحمول والبث المرئي، ليتكون منه البديل الجديد الذي يحل محل وسائط المعلومات السابقة (مالتيميديا).

انطلاقا من ذلك إذن، عمل "نادي المتقدمين" في دافوس، ولدى ممثلي الشركات العملاقة للهواتف والبرمجة ومزودي خدمة الإنترنت وعمالقة (الإعلام الآلي) في كل ميدان على ترتيب دول العالم المختلفة حسب المؤشر الجديد للاستعداد التكنولوجي في مجال العلومات والاتصالات ويتكون هذا المؤشر من ثلاثة مؤشرات

فرعية: مؤشر لقياس مدى توفر البيئة الدافعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجانبيها الصلب والناعم، ومؤشر لقياس مدى تأهل الأطراف الفعالة لعملية "التشبيك" وهي الأفراد وقطاع الأعمال والحكومات، ومؤشر الاستخدام الفعلي للتكنولوجيا المذكورة من جانب الأطراف السابقة.

فماذا كانت نتيجة تطبيق هذا المؤشر على المستوى العالمي والعربي والخليجي؟

على المستوى العالمي احتلت المراكز الخمسة الأولى – عام 2007/2006 الدول الآتية على التوالي: الدنمارك، السويد، سنغافورة، فنلندا، سويسرا وتليها خمسة أخرى ليكتمل العدّ عشرة : هولندا، الولايات المتحدة، أيسلندا، بريطانيا، النرويج.

ونلاحظ بصفة مبدئية أن الدول الاسكندينافية ودول شمال أوربا عامة وبعض دول غرب أوربا الصغيرة هي التي تتصدر المسرح: الدانمرك والسويد وفنلندا وسويسرا وهولندا والنرويج. ولنضع خطّاً تحت كلمة (الصغيرة) هذه، مساحة وتعدادا، فسوف تفيدنا هذه الكلمة حال التكلم عن الخليج في معظمه. وسبق أن حافظت تلك الدول على مواقعها المتقدمة عموما، مع اختلاف في الترتيب، خلال عامي و 2005/2004.

أما على المستوى العربي فقد كانت الدولة الأولى هي الإمارات العربية المتحدة وأخذت الموقع رقم 29 من بين مجموع الدول التي يغطيها التقرير وعددها 122 دولة ( ليس من بينها المملكة العربية السعودية وعمان ودول عربية أخرى) وتليها تونس وترتيبها رقم 35 ثم قطر (36) ثم البحرين (50) فالكويت (54) ومن بعدها الأردن (57) وتتبعها بعد مسافة طويلة : المغرب (76) ومصر (77) فالجزائر (80) وأخيرا موريتانيا (87).

ومن ذلك نعرف على المستوى الخليجي، باستثناء السعودية وعمان، أن الترتيب يتخذ تنازليا التسلسل التالي: الإمارات، قطر، البحرين، الكويت.

وإنّا لنعلم أن تلك المؤشرات التي يدبجها خبراء المنتديات والمنظمات الدولية ليست منزهة عن الهوى والمصلحة لشركائها( وشركاتها) وليست تنزيلا من التنزيل، ثم أن هناك كثيرا من الملاحظات (التقنية) التي يمكن إيرادها من قِبل خبراء الاقتصاد والاجتماع والإحصاء والتحليل الكمي، والتي يمكن أن تقلل من مصداقية تلك

المؤشرات والاستنتاجات المبنية عليها. وأقل ما يمكن أن يقال في هذا الباب : عدم الدقة في اختيار العناصر التي يشملها تصميم المؤشر، والأوزان النسبية التي قد تكون أعطيت لها، وكذا عدم دقة البيانات التي تم جمعها لغرض استخدام المؤشر.

ولهذا فقد أصبحت تلك المؤشرات موضعا لمطاعن عديدة تبديها الدول المختلفة ومؤسساتها بل وشركاتها المعنية ومثال ذلك، الضجة التي أثيرت في جمهورية مصر العربية، احتجاجا على (الترتيب المتأخر) لمصر على مؤشر الاستعداد التكنولوجي وخاصة بالتطبيق على مجال الاتصالات وعلى (الحكومة الإلكترونية).

وما يمكن استنتاجه من مثل هذا الجدل أن تلك المؤشرات يجب أن تؤخذ معطياتها بشيء من الحذر، وإن كان من المهم أن نعرف أنها – بحكم كونها مؤشرات – لا تتعدى وظيفتها المعرفية إيجاد طريقة معينة للاقتراب من الحقيقة، وأن هذا الاقتراب يصيبه ما يصيب الكثير من أبحاث العلم الاجتماعي من نواقص المنهج وأخطاء تطبيقه على الموضوع محل الدراسة.

لذلك كله يمكن لنا الإجابة على السؤال المطروح: أين نحن من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟ ويمكن لنا أن نجيب باطمئنان: أننا بعيدون جدا عن امتلاك ناصية التكنولوجيا، برغم ما قطعه البعض منا من خطوات معتبرة على الطريق.

**الحلول المطروحة للبطالة وتمكين المرأة**

**حزمة الحلول المقترحة لأزمة البطالة عموما وبطالة المرأة خصوصا**

فيما يلي أهم مكونات حزمة من الحلول التي يمكن اقتراحها لمواجهة أزمة البطالة في الدول العربية، بمافيها بطالة المرأة العربية بصفة خاصة:

**أولا** ضرورة توفير المزيد من فرص العمل الجديدة، لتشغيل المتعطلين (البطالة الصريحة) ولتشغيل "الداخلين الجدد إلى سوق العمل"-أو طالبي العمل لأول مرة ووفقا للتقديرات المتاحة، يبلغ حجم فرص العمل التي يلزم توفيرها في الدول العربية حتى عام 2020، نحو مائة مليون فرصة عمل.. وذلك لاستيعاب البطالة ولمقابلة الزيادة في قوة العمل عبر الفترة الزمنية المذكورة، كنتيجة للزيادة السكانية السريعة ومعدل النمو المرتفع لشريحة صغار السن ونصيبها من السكان العرب.

ولكن من الملاحظ أن الدول العربية، على اختلاف ظروفها الاقتصادية، لم تطبق سياسات فعالة حتى الآن، في هذا المجال وما زال استيعاب الأنشطة الاقتصادية لقوة العمل محدودا، فقطاع النفط مثلا، والذي يمثل المصدر الرئيسي لارتفاع معدلات النمو الاقتصادي العربي في السنوات الخمسة الأخيرة، بفعل تعاظم عائداته المالية يتسم بأنه (قليل الكثافة لعنصر العمل)، و(كثيف الاستخدام لعنصر رأس المال) أي أنه يشكل صناعة معتمدة بصورة رئيسية على عنصر الآلات والمعدات، أكثر من اعتماده على تشغيل العنصر البشري.

ثم أن القطاع العام أو الحكومي- الذي ما يزال له دور كبير في سوق العمل، سواء في الدول النفطية الرئيسية، وفي الدول ذات (القطاع العام السابق الكبير) مثل مصر وسوريا والجزائر-يركز على التوظف في مجال الجهاز الإداري ومجال البنية الأساسية والأشغال العامة وكلا المجالين، رغم استيعابهما العالي للعمالة، إلا أن الإنتاجية فيهما ضعيفة كما أنهما لا يعتبران من القطاعات "المنتجة" بصورة مباشرة، وإن كانا يقدمان خدمات مفترضة للقطاعات المنتجة نفسها.

أما القطاعات الأكثر استيعابا لقوة العمل فهي الزراعة، والبناء والتشييد و"القطاع غير النظامي"، وتقع هذه الأنشطة بالكامل تقريبا في إطار القطاع الخاص المتوسط والصغير أساسا، ولكنها لا تلقى العناية والرعاية الواجبة من الحكومة والقطاع الخاص الكبير، وهما المصدر الأكبر للموارد المالية والتكنولوجية في المجتمع وهكذا وجدنا أن الزراعة والبنية التحتية الريفية يتناقص نصيبهما من الاستثمارات الحكومية في جمهورية مصر العربية مثلا، بصورة مضطردة خلال السنوات الأخيرة أما الأنشطة غير النظامية، فيما يسمى "القطاع غير الرسمي"، فلا تتوفر لها خدمة الإقراض الميسر من الجهاز المصرفي والمؤسسات غير الهادفة إلى الربح، ولا الدعم التقني والمؤسساتي اللازم وتتمثل في المؤسسات والمشروعات الصغرى والصغيرة والأنشطة الفردية والحرفية التي تمارس في "الزنقة" و"الفريج"، و"الحارات الضيقة" بل وفي "اللامكان" تقريبا: في عرض الشارع، وعلى الرصيف، وفي مداخل ومخارج مواقف الحافلات ومحطات القطارات وهذه الأنشطة غير النظامية ذات وضعية

هامشية في الاقتصاد ومنخفضة الإنتاجية والعائد، ومتخلفة إلى حد كبير في المستوى التكنولوجي وطريقة أداء الأعمال، رغم استيعابها للملايين من البشر، أو للآلاف المؤلفة على أقل تقدير (يعمل 7 ملايين مشتغل في القطاع الخاص غير النظامي في جمهورية مصر العربية، مقابل 5 ملايين في القطاع الخاص النظامي)... (ومن بين 872 ألف أسرة مصرية راغبة في الحصول على "قروض صغرى"، لم يتجاوز عدد الأسر المقترضة 256 ألف أسرة- حسب أرقام 2003).

**ثانيا** مواجهة الظاهرة المزدوجة: (نقص التشغيل)من ناحية، (العمل في وظيفتين أو أكثر) من ناحية أخرى- رغم التباين في طبيعة كل منهما، نظرا لما يؤدي إليه هذا أو ذاك من التأثير السلبي على إنتاجية العمل، و"عدم الرضا" عن العمل.

**ثالثا** مواجهة ظاهرة (تدنّي نوعية العمل)-وتتحقق هذه المواجهة من خلال:

أ- رفع مستوى المهارة.

ب-تعميق المكون العلمي-التكنولوجي للعمل.

ج-تحسين القدرة على الابتكار.

**رابعاً**: تحقيق التوافق بين العرض والطلب على العمالة، ليس بالمعنى الدارج لتكييف خصائص المشتغلين مع احتياجات السوق الراهنة، ولكن بإعادة هيكلة العرض والطلب معا، باتجاه:

أ -هياكل إنتاجية أكثر تنوعا (تنويع هياكل الإنتاج في الدول النفطية خاصة).

ب-توليد الطلب على العمالة الماهرة، ذات المكون العلمي-التكنولوجي المرتفع.

ج-إعادة بناء نظم التعليم والتدريب والتأهيل.

**خامسا** رفع مستويات الإنتاجية وتنافسية منشآت الأعمال، بالمقاييس الدولية.

**سادسا** العمل، بصورة جادة، على تحقيق التناسب بين الأجور والأسعار والإنتاجية في الأجل المتوسط والأجل الطويل.

**المشروعات الصغيرة :**

**طريقنا المفقود إلى التنمية**

يسود الاعتقاد، حتى بين المتخصصين، أن القواعد الإنتاجية في العالم تقوم على الشركات الكبرى أوالكبيرة وحدها وهذا اعتقاد خاطىء للأسف، صحيح أن الاقتصاد العالمي تقوده الشركات العملاقة، التي يسميها البعض بالشركات الديناصورية نظرا لعِظَم حجم الأعمال بها، وتفيدنا لغة الأرقام بأنه من بين سبعة وسبعين ألف شركة عابرة للجنسيات فإن عدد الشركات الكبرى المسيطرة من بينها لايتجاوز مائة شركة وتتحدث التقارير المتخصصة عن سبعمائة شركة تقدم غالبية النفقات الموجهة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في العالم وصحيح أن الشركات العملاقة تزداد (عملقةً) من خلال الاندماج فيما بينها و"استحواذ" بعضها على البعض الآخر ولكن من الصحيح أيضا أن الشركات الكبرى أخذت أهميتها في التناقص خلال الأعوام الأخيرة لصالح الشركات المتوسطة والصغيرة وأن هناك الآلاف من هذه الشركات الأخيرة تستثمر وتبيع وتشغل العمالة في بلادها الأصلية وفي الخارج، بل إن دولة مثل اليابان تعتمد على الشركات الصغيرة في المبادأة والمبادرة إلى تقديم الابتكارات الجديدة من المنتجات وطرق الإنتاج [ ومن هنا جاءت تسمية مثل هذه الشركات بالإنجليزية Start-ups] ، ومن ثم تتسلمها الشركات الكبيرة لتدخلها حيز الإنتاج الفعلي ثم التسويق  ولا ننسى أن الولايات المتحدة الأمريكية قد دخلت الميدان الواسع لتطوير الصناعات الإلكترونية في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية من بوابة المنطقة الصناعية بولاية كاليفورنيا المسماة (وادي السيليكون)، في إشارة إلى (الجواد الرابح) للإلكترونيات: تصنيع الدوائر الإلكترونية المندمجة، على الشرائح الرقيقة من مادة السيليكون. وبالمثل فعلت فرنسا وبريطانيا وكندا والدول الإسكندنافية، واليابان بالطبع.

ومن بعدها دول الشرق الأقصى وخاصة كوريا الجنوبية وتايوان ثم الصين، والتي حذت جميعها حذو اليابان إبّان مرحلة "التنمية السريعة" في الخمسينات واوائل الستينات وقد أسست بلدان الشرق الأقصى تلك قاعدتها الصناعية الأولى على

تصنيع المنتجات كثيفة الاستخدام لعنصر العمل من خلال الوحدات الإنتاجية الصغرى والصغيرة، وعلى النطاق العائلي والمنزلي أيضا؛ سواء في مجال إنتاج مكونات (الترانزستور) والدوائر المندمجة أو المتكاملة، وتجميع أجهزة المذياع الصغيرة و(معدات التسلية)، وكذا تفصيل وحياكة الملابس الجاهزة.

وحينما نهضت الصين كدولة مصنّعة حديثا، في العقدين الأخيرين، فإنها وظفت الكم السكاني الكثيف وخاصة في مدن الشواطىء الشرقية والمناطق الصناعية الوسطى من أجل أن تكون (ورشة العالم) بحق : تزود فقراء الكون وأصحاب الدخول المنخفضة أينما كانوا ( ولو في أمريكا.!) بملابس الشتاء والصيف، وبأجهزة الراديو والتسجيل الصوتي والتليفزيون، وأخيرا بالسيارة.! وكأنها حلت محل اليابان في إنتاج وتصدير السلع الإلكترونية الاستهلاكية والمنسوجات، وإنْ بجودة أقل (مخطط لها فيما يبدو..!) وبأسعار أدنى وكل ذلك بالاعتماد على وفرة العمالة والأجر الرخيص، أما الهند فقد تعلمت الدرس (من نهايته) فأقامت منطقة صناعية هائلة الحجم عظيمة القدر في ميدان الحاسب الآلي والبرمجيات، وذلك بمدينة (بنجالور) تستفيد من فارق التوقيت مع أمريكا وأوربا وتزود مراكز الشركات العالمية الرئيسية عن طريق الإنترنت بالمهام المسندة إليها في البرمجة ونظم التشغيل.

ولكن ماذا بالنسبة للدول العربية ؟ لدينا دول كثيفة السكان، أكثر احتياجا إلى التوظيف التنموي للكم السكاني على النموذج الصيني، وأبرز الحالات هي مصر، تليها دول كالسودان والمغرب والجزائر، وفيها معدل مرتفع للبطالة وخاصة بين الشباب يتراوح بين 10% و25% من القوة العاملة.. ودول خفيفة السكان نسبيا ولكن لاتتوفر لديها الموارد الكفيلة ببناء جهاز إنتاجي قوي وواسع ومرن وقادر على استيعاب قوة العمل المتعطلة، وهذه حالة اليمن مثلا وموريتانيا.. ودول أخرى تتوفر لديها الموارد المالية ولكنها تعتمد على العمالة الوافدة في المهن ذات المكون المهاري، وتتركز العمالة (الوطنية) في الجهاز الحكومي حيث تسود حالة من (البطالة المقنعة) في ظل انخفاض قدرة هذا الجهاز على استيعاب المزيد عبر الزمن، فينشأ نوع من "بطالة الخريجين" في قوة العمل الوطنية.. وهذه حالة دول الخليج وليبيا، ودع عنك البلاد العربية ذات

الظروف الخاصة، حيث ترتفع البطالة إلى مستويات قياسية مثلما في فلسطين (بمعدل للبطالة يزيد عن 50% وخاصة في قطاع غزة) بالإضافة إلى العراق والصومال.

ولكن الدول العربية جميعها تقريبا تفتقد إلى سياسة متكاملة لتشجيع المشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، القادرة على استيعاب قوة العمل الوطنية ويسعى أغلبها إلى مجرد تخفيف التوتر المحتمل والناجم عن طاقة الغضب الشابة فتتعثر الخطى وتتقطع السبل: مابين سياسات تفتقد التجانس و"النَّفَس الطويل" وتنقصها الموارد، فيعتورها العجز وربما الفشل، مثل تجربة (الصندوق الاجتماعي للتنمية) في كل من مصر واليمن، بمعونة من البنك الدولي.. وما بين سياسات ذات توجهات (مرفهة) ماليا، ولكن غير فعالة عمليا، كما في بعض الدول الخليجية، بيد أن بقعا مضيئة تلمع تحت الشمس في كل من : تونس( في قطاع السياحة وصناعة الملابس الجاهزة ) و مصر ( تصنيع وتصدير أنواع فاخرة من القمصان والمفروشات المنزلية إلى أوربا والولايات المتحدة) وفي سوريا والأردن (من المنسوجات والملابس الجاهزة) فإلام نحتاج إذن من أجل تطوير المشروعات الصغيرةن اقتداء بالتجارب الناجحة في العالم؟

أول ما نحتاج إليه هو وضوح السياسة والتجانس و(النّفَس الطويل)، كما أشرنا ويحضرنا في هذا المقام محاولة إنشاء (وادي الأهرام) للصناعات الإلكترونية في صحراء الجيزة بمصر، عند مشارف الهرم الأكبر، في أواخر الثمانينات، وذلك على غرار(وادي السليكون) و(مدينة بنجالور). فقد تعثر المشروع دون أسباب واضحة.. ثم تلاه (وادي التكنولوجيا) شرقي مدينة الإسماعيلية، والذي أعدت له "دراسة جدوى" بمعونة من حكومة كوريا الجنوبية وخصصت الأراضي وبُدىء في توصيل بعض المرافق، ولكنه تعثر على حين غِرة، ثم توقف، وانتقل التركيز إلى مشروع غير واضح المعالم -بالنسبة لنا على الأقل-وهو مشروع (القرية الذكية) التي تضم بعض مشروعات الحاسبات والاتصالات بمدينة السادس من أكتوبر، بالإضافة إلى تجربة أولية لإقامة (الحاضنات التكنولوجية) كمواقع تجمع مشروعات صغيرة في المراحل

الأولى من تطورها، تزودها معا ببعض ما ينقصها من موارد، حتى تبلغ مرحلة (النمو الذاتي).

وفي كل من المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات العربية المتحدة محاولات لتطوير المشروعات والصناعات الصغيرة والحاضنات التكنولوجية ولكن انتعاش أسواق المال والأسهم في الدول الخليجية أضر بهذه المحاولات في نهاية الأمر، من حيث أنه شجع تحويل المدخرات الصغيرة للمستثمرين الأفراد باتجاه المتاجرة والمضاربة على الأسهم وقد كانت أزمة سوق الأسهم في الخليج في أواسط واواخر العقد الأول من القرن الجديد، تشكل ما يمكن اعتباره (جرس إنذار)، للتوقف عن التمادي في الأنشطة المضاربية من أجل امتصاص واستيعاب المدخرات الفردية والعائلية، في ظل الرواج المصاحب لارتفاع أسعار النفط والغاز الطبيعي.

ولم يزل أمامنا شوط طويل ينبغي أن نقطعه، من أجل تفادي السلبيات التي رافقت تجربة المشروعات والصناعات الصغيرة حتى الآن، والاستعانة بالدروس المستفادة من التجارب المحلية والعالمية بل إن أمامنا تجربة لم نخضها بعد على نطاق واسع وعملي وينبغي أن نخوضها بما تستحقه من جدية؛ وهي تشجيع المشروعات بالغة الصغر أو "الميكرو" على غرار تجربة الإقراض المصغّر للفقراء المدقعين من خلال بنك "جرامين" في بنجلاديش.

**الصناعات الصغيرة مدخل رئيسي لتشغيل الشباب والتمكين الاقتصادي للمرأة**

لقد برزت صيغة المشروعات الصغيرة عامة وفي المجال الصناعي خاصة بالتحديد الصناعات الصغيرة باعتبارها أحد مسالك الحل لتلك المشكلة المستعصية مشكلة البطالة، وأحد الأساليب الإيجابية لدفع مسيرة التنمية، سواء من حيث رفع مستويات الإنتاجية، أوزيادة معدلات النمو الاقتصادي، وكذا تخفيف التفاوت بين الشرائح الاجتماعية بل وبين المناطق الجغرافية المختلفة.

من هنا تتبدى أهمية بناء مناطق صناعية متكاملة مزودة بالمرافق ومقومات البنية الأساسية، وقادرة على تقديم الدعم التقني والتسويقي والإداري – التنظيمي، بل والمالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وغيرها ويحضرنا في هذا الصدد مثالان :

المثال الأول هو (مدينة الملك عبد اللـه الصناعية) بالمملكة العربية السعودية، والتي نتوقـع، ونأمـل، أن يتضمن مخططها التنفيذي توفير مجمعات متكاملة للمشروعات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وإقامة "حضّانات"، على أحدث طراز، ومزودة بـأدوات الـدعم الكفيلـة بالرعايـة لتلـك المشروعـات في مراحلهـا الأولى من مسيرة النمو، بل ونأمل إنشاء قسم خـاص للمشروعـات "بالغـة الصـغر" والصـناعات الحرفيـة العربية التقليدية والقائمة على أشجار النخيل وعلى الجلود والوبر من الضأن والمـاعز وصـناعات الغـذاء والملـبس والمفروشـات التقليديـة، والأعشـاب الطبيعيـة، لحمايتهـا جميعـا مـن الانـدثار وتنميتهـا وفـق الأساليب الجديدة، في ظل تطور برمجيات التصميم والإنتاج( CAD-CAM )، والفحص والتدقيق التقني، إن لزم.

وأما المثال الثاني فهو مشروع (مدينة الحرير) في دولـة الكويـت وقـد تهيـأت لهـذا المشروع دراسـات أولية متعددة ، بالإضافة إلى دعم سياسي، وذلك كجزء من مشروع أوسع يطلقـون عليـه مشروع (الـربط القاري)، ما يزال في طور "الحدس" الذهني عـلى كـل حـال؛ ويقصـد بـه الـربط بـين قـارت آسـيا وأوربـا وإفريقيا.

ويتصل به المشروع -الفكري أيضا !-حول (تنمية شمال الخليج) وهنـا لمعـت فكـرة إعـادة إحياء طريق الحرير القديم الرابط بين شرق آسيا والقارة الأوربية عبر نطـاق (آسـيا الوسـطى وغرب آسيا) وقد قُيّض لمشروع (إعادة إحياء طريق الحرير) اهـتمام كثيـف مـن قبـل عـدد من الدول الآسيوية

وفي منطقة (أوراسيا)- بمافي ذلك روسيا ودول آسيا الوسطى الإسلامية، فلا بأس أن تشـارك الكويـت – وعراق المستقبل إن شاء اللـه- في إحياء شطر من ذلك الطريق التـاريخي العريـق، مـن إحـدى بواباتـه العامرة، بوابة شمال الخليج. والملفت للنظر أن المشروع الكويتي يركز على بنـاء مجمعـات للمشروعـات والصناعات الصغيرة كنواة صلبة للمدينة المتوقع إنشاؤها، لولا ملابسات السياسـة المحليـة، وخاصـة مـن جانب العلاقة بين السلطتين التشريعية والتنفيذية.

بعيدا عن مدينة الملك عبد اللـه الصناعية و مشروع "مدينـة الحريـر" ، يوجـد عـدد مـن المحـاولات في الـدول العربيـة، بعضـها نجـح نسـبيا، وبعضـها الآخـر لم يـنجح، كـما

أشرنا آنفا. وبالإمكان تصور عدد من الدروس المستفادة من الخبرات العالمية والعربية في مجال المشروعات والصناعات الصغيرة، يجمل بنا نحن العرب أن نستخلص عبرتها وأهمها :

○ توفر الإرادة الجادة، انطلاقا من إدراك دور المشروعات المذكورة في تطوير التكنولوجيا وابتدار الابتكارات الجديدة واستيعاب العمالة، على نحو ما تم في (وادي السليليكون) بالولايات المتحدة و(مدينة بنجالور) الهندية و (منطقة تشنجن) في الصين.

○ الربط بين الصناعات الصغيرة والصناعات الكبيرة. ونشير بهذه المناسبة إلى التصور الخاطىء لدى عدد من المسئولين التنفيذيين ومتخذي القرارات العرب، ذلك التصور الناتج عن الخلط بين الصناعات الصغيرة والصناعات الحرفية أو الصغرى.

وتذكر المصادر المتخصصة عددا من معايير التمييز بين الجانبين، من أهمها معيار عدد العمال؛ حيث يقدرالعدد في مشاريع الصناعات الصغيرة بأقل من خمسين عاملا، وفي رأي آخر: أقل من مائة مشتغل؛ بينما يقدر العدد في حالة المشروعات الصغرى والحرفية بأقل من خمسة عمال، على الأغلب، وقد تقوم على مجهود فرد واحد أو أفراد الأسرة (النووية) الواحدة وبينما يمكن تصور أن تقوم المشروعات الصغرى والحرفية بشكل منفرد، تجمعها "تعاونيات إنتاجية"، فإن الصناعات الصغيرة بالمعنى الدقيق ينبغي أن تعمل في إطار العلاقة المنظمة والتعاقدية مع المصانع الكبيرة، من خلال صيغ معينة مثل "التعاقد الفرعي" أو (مقاولات الباطن)، كما حدث في اليابان وبلدان الشرق الأقصى الأربعة : كوريا الجنوبية وتايوان وهونج كونج وسنغافورة وعلى هذا النحو تعمل مصانع الأجهزة الإلكترونية والمعدات المنزلية ومصانع السيارات في العالم الصناعي عموما، حيث تلعب المشروعات الصغيرة دور (الصناعات المغذية) للمصانع الكبيرة بقطع الغيار وبالمكونات المختلفة أو تقوم بأعمال التجميع: للمذياع، مثلا أوالتليفزيون وألعاب الفيديو، والحاسبات، والسيارات وغيرها وقد اتسع نطاق هذه الظاهرة من خلال النشاط الموسع فيما يسمى (تدويل الإنتاج) للشركات عابرة الجنسيات، والتي لجأت إلى أسلوب (إسناد التشغيل للغير)

Out-sourcing عــبر شــبكة دوليــة معقــدة لكــل شركــة (جــنرال موتــورز-تويوتــا – باناسونيك..إلخ) في كل أصقاع الأرض... بدءً من إنتاج البرمجيات وتصميم الملابس وتصـنيع مكونـات السـيارة والأجهـزة .. وغيرهـا، كـلٌّ في مكـان مـن العـالم دون الآخـر.. سـعيا إلى استغلال ميزة العمل الرخيص والأجور المنخفضة وتوفر المهارات أوالمواد الأولية في البلـدان المختلفة، والقرب من أسواق الاستهلاك.

❖إن وجود المشروعات الصغيرة على مستوى "العمق" الصـناعي، وخاصـة لإنتـاج قطـع الغيـار والمكونات، وأداء عمليات إنتاجية معينة في مجال الإصلاح والصيانة كالخراطـة واللحـام، مـن خـلال وحدات متخصصة على المستوى الصغير يتطلب وجود صناعة (آلات الورش) Machine-tools والتـي برعت فيها دول معينة مثل ألمانيا؛ فلا بأس من خوض غمار هـذه الصـناعة عربيـا ولـو عـلى نطـاق ضيق، تأكيـدا لتكامـل السلسـلة الصـناعية، ولكـن ذلـك لـن يكـون مجـديا إذا شرعـت فيـه الـدول العربية، كلٌّ على حدة، حتى المتطورة صناعيا من بينها، مثل مصر والسعودية وإنما يلزم إقامة نـوع من التكامـل الصـناعي للقـدرات المتـوفرة وتبادلهـا عـلى المسـتوى التجـاري، لتفـادي تكـرار نفـس الصناعة في أكثر من بلد عربي واحد. وتسمح بذلك اتفاقية (منطقة التجارة الحـرة العربيـة الـكبرى) المنضمة لها الدول العربية كلها تقريبا. وما يـزال في الإمكـان عمـل الكثـير ولكـن مـا لايـدرك جلـه، لايترك كله، على أي حال..!

مشروعات الأُسَر المنتجة كمدخل رئيسي لتمكين المرأة في سوق العمل لعل من المعلوم أن مـا يسـمى (مشروعات الأسر المنتجة) هو نوع من الأُطُر الحديثـة التـي تتبناهـا أجهـزة الدولـة، مـن خـلال أشـكال مؤسسية مختلفة، في معظم الدول العربية ومنذ فـترة طويلـة نسـبيا، كتجديـد عصري لممارسـة عريقـة: اشتغال العائلات، بقيادة أربابها وربات منازلها في أنشطة اقتصادية تشغل وقت الفـراغ، في عمـل منـتج، وتوجه منتجاتها للاستهلاك الذاتي في داخل الأسرة، أو للمبادلة – وحتى "المقايضة"-عـلى نطـاق المجتمـع المحلي: الريفي والصحراوي والحضري، لافرق.

ومــن أجــل مواجهــة التحــديات المتجــددة والمتعاظمــة، مــع توجيــه الجهــود الدوليــة والوطنية نحو خلـق فـرص التشـغيل وكسـب الـدخول، ومـن ثـم خفـض معـدلات الفقـر

ومعالجة أزمة عجز الغذاء يتجدد الحديث حول أهمية وضرورة دعم هـذا النـوع مـن المشروعـات الاقتصادية-الاجتماعية التي يسمونها "الأُسر المنتجة"..

**وهناك عدة حقائق مهمة نوجزها في هذا المقام:**

فأوّلا، لقد اتضح أن مشروعات الأسر المنتجة تتميـز بطـابع خـاص، نـابع مـن ارتباطهـا المبـاشر بالمجتمع المحلي، وبحاجاته ومتطلباته الإنتاجية والاستهلاكية والمبدأ الأساسي للأسر المنتجة، وللمشروعات الصغيرة التقليدية عموماً، هو (الإنتاج حسب الطلب) حيث تتوجـه منتجاتهـا غالبـاً إلى شرائـح محـددة ومعلومة من المستهلكين أو المستخدمين النهائيين ولذلك يمكن القول أن الأسر المنتجة، تقليدياً، لا تواجـه مشكلة تسويق.

ولكن الواقع أن منشآت الإنتاج الصناعي الآلي الحديث، أصبحت تتحدى المنشآت الصـغرى والعائليـة والحرفية من عدة جوانب:

1- الجانب الأول، هو أن المنشآت الحديثة الكبيرة تنفرد بتحديد بل وتقرير أنماط الاستهلاك السائدة، من خلال (إغراق الأسواق) والإعلام التجاري والدعاية التسـويقية المكثفـة،إن ذلـك ينسـف مـن الناحيـة العملية مبدأ "سيادة المستهلك" المعروف في الأدبيات النظرية ويعيـد إلى الأذهـان جزئيـا، أحـد مبـادىء الفكر الاقتصادي الكلاسيكي في القرن التاسع عشر، وهو ما يسمى (قانون ساي للأسـواق): العـرض يخلـق الطلب المساوي له.

2- التحدي الثاني هو تحديد اتجاهات الأسعار، نظراً لتحـول الاقتصـاد الصـناعي الحـديث مـن حالـة المنافسة إلى حالة الاحتكار بأشكاله المختلفة: من المنافسة الاحتكاريـة إلى احتكـار القلـة، بـل والاحتكـار المطلـق أحيانـاً ومعـروف أن المنشـآت الاحتكاريـة صـانعة للأسـعار بصـفة أساسـية، وليسـت مجـرد "متلقية".

3- أما التحدي الثالث الذي فرضـته المنشـآت الصـناعية الكبـيرة الحديثـة أمـام المشروعـات العائليـة والصغرى والصغيرة فهو العمل بنظام (الإنتاج النمطي الكبير) الإنتاج الذي قـد يتجـاوز الطلـب نفسـه، مما يخلق أمام هذه المشروعات مصاعب شديدة في مجال التسويق.

4- التحدي الرابع، ناجم عن التحول في البنية التنظيمية للشركات الكبرى واتجاهها إلى (تجزئة العمليات الإنتاجية)، والتوسع في تطبيق أسلوب (التعاقدات من الباطن) و "إسناد التشغيل للغير" وأدى ذلك إلى مهاجمة المنشآت الصغيرة في عقر دارها، من خلال تطبيق أسلوب الإنتاج الموجه مباشرة للمستهلك" – بل ولمستهلك معين، وذلك في الوقت المضبوط in-the-time ولو عن طريق استخدام الإنترنت وهنا وقعت المشروعات الصغيرة في مأزق تسويقي بالغ الصعوبة، ولم يعد أمامها إلا أحد طريقين.

- إما أن تتجمد في مكانها، فتتم إزاحتها من السوق.
- وإما أن تتطور، وتجاري التجديدات التكنولوجية والتسويقية وتحولات البنى التنظيمية للشركات الكبرى التي برعت في (تنويع المنتجات) وفي (تجزئة واقتسام الأسواق) -Market segmentation .

**وهذا التطور المرتقب يجب أن يتم بوسيلتين:**

1-"التشبيك"، أي بناء الشبكات فيما بين المشروعات الصغيرة والصغرى والمتوسطة وبعضها البعض -شبكات للبحث والتطور وللتسويق وللإنتاج المشترك ولتجديد فنون الإنتاج، وللتمويل المشترك والإمداد بالمدخلات والموارد ويتحقق التشبيك وبناء ما يسمى (العناقيد clusters) بإقامة تحالفات وتكتلات، وعن طريق الشراكة مع الاتحادات التعاونية ومع منظمات المجتمع المدني أو الجمعيات الأهلية وربما يمكن هنا النظر في ان تتخصص المشروعات الأسرية في عدد مختار من المنتجات التقليدية ذات الطلب المحدد عليها داخليا وخارجيا، مع الاستفادة من الفنون المبتكرة الجديدة على صعيد التصمي والشكل الخارجي وطريقة التصنيع وآليات التسويق ويحضرنا هنا مايسمى بمنتجات "خان الخليلي" في القاهرة القديمة، كمثال ناجح نسبيا لإنتاج المشغولات النحاسية والمعدنية على اختلافها، والخشبية والنسيجية على الطرازات القديمة المحببة. ونذكر كذلك منتجات (سوق الحميدية) بمدينة دمشق.

2- وضع "استراتيجيات تنافسية" للتغلغل في الأسواق الداخلية والخارجية ومن أهم دعائم هذه الاستراتيجيات ما يسمى باستراتيجية "الترابط"- أي خلق علاقات الربط الأفقي والرأسي فيما بين المشروعات الصغيرة الصغرى والعائلية من جهة والمشروعات (والصناعات) المتوسطة والكبيرة، من جهة أخرى.

هذا الترابط يتم على صعيدين:أولاً صعيد علاقات الإنتاج المشترك، بالتعاقد من الباطن، كما في بعض الدول الآسيوية وبعض دول أمريكا اللاتينية، وخاصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية وصناعة السيارات ومعدات النقل، حيث تعمل الأسر في منازلها – من الباطن- لتصنيع وتوريد مكونات صغيرة تندمج بعد ذلك في تجميع وتشطيب المنتجات الكاملة بواسطة الشركة الأم. ويحدث نفس الأمر "عربياً" في صناعة الملابس الجاهزة في كل من جمهورية مصر العربية وتونس وسوريا مثلا، حيث يتم تقديم قطع المنسوجات من المصانع الكبيرة للأسر والبيوت، من أجل "التفصيل والحياكة" حسب "الموضة" ليعاد تحويلها إلى الشركة الأم، للتشطيب والتسويق.

وثانياً هناك ترابط بين المنشآت الصغيرة، من جهة، والكبيرة من جهة أخرى، على صعيد اكتساب المنشآت الصغيرة لحقوق التصنيع من المنشآت الكبيرة، أو للمعرفة بأسرار الصنعة know-how أو لما يسمى "حق الامتياز" لأداء خدمة أو بيع منتجات معينة (غذائية مثلاً) أو استخدام براءة اختراع أو علامة تجارية ...الخ.

وبذلك كله تنجو مشروعات الأسر المنتجة من مأزقها المصيري أمام تحدي المشروعات الكبيرة في الاقتصاد العالمي المعاصر.

# الفصل الرابع

## مبادئ إدارة الأعمال

### جذور الممارسات الإدارية:

الإدارة قديمة قدم الحضارات الانسانية فقد أقامت الأمم والدول القديمة حضارات ولا تزال هنالك شواهد على ذلك ومن بينها المدن والأهرامات والقصور والمساجد والكنائس وإقامة السدود ومشاريع الري والزراعة والدواوين وإعداد وتنظيم الجيوش الكبيرة وإدارة الحروب وتنظيم المحاكم وغيرها وقد مارس السومريون والبابليون والفراعنة والأغريق والرومان والصينيون والهنود والمسلمين. إلا أن الإدارة لم تحمل المسميات التي نعرفها في الوقت الحاضر.

### إسهامات الحضارة الإسلامية

1. تحديد مصادر دخل ،الدولة وتنظيم عملية ،الجباية وأوجه الصرف .
2. أسس التعامل التجاري ونظم المعاملات وأحكام ،تبادل السلع.
3. اختيار العاملين على أساس مبدأ الجدارة والأصلح والأمانة.
4. إنشاء الدواوين والوزارات وتنظيم القضاء والبريد.
5. اعتبار العمل الحكومي خدمة تستهدف إشباع حاجات المواطنين وليست مغنماً.
6. التنظيم الإجتماعي تطبيق مفهوم الرقابة.
7. تطبيق اللآمركزية في إدارة الدولة.
8. استخدام مبدأ التدرج في السلطة.
9. استخدام القيادة التشاورية.
10. ممارسة وظائف التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة

### مدارس (نظريات) الفكر الإداري خلال القرن العشرين(1900-2000)

ترجع بدايات تطور علم الإدارة إلى أوائل القرن العشرين ففي العصر الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية وظهرت المصانع وظهرت العديد من المشكلات والإدارية والتنظيمية والعمالية كان الهدف البحث عن حلول للمشكلات والتركيز على ضرورة تنسيق الجهود البشرية لضمان استمرارها.

في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت ظهور المنظمات الخدمية مثل التعليم والصحة والتمويل فتزايدت الحاجة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفاعلية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لضمان استمراريها وتحقيق أهدافها.

وخلال العقود الماضية تراكمت قاعدة معرفية واسعة وراسخة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية نتيجة الأبحاث والدراسات والخبرات والتجارب المكثفة في حقل الإدارة وقد صنفها غالبية الكتاب والمفكرون إلى نظريات الإدارة إلى مدارس وعلى أساس محور اهتمام كل إدارة :

- المدرسة / المدخل التقليدي
- المدرسة / المدخل السلوكي
- مدخل صنع القرارات
- مدخل إدارة النظم
- مدخل الإدارة الشرطية / الموقفية

**أولاً: المدرسة / المدخل التقليدي Classical Management Approach**

ترجع بدايات هذه المدخل إلى عام (1890) وتركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني في العمل: التخصص وتقسيم العمل، وتوزيعه وتنسيقه وتحديد السلطات والتسلسل الرأسي بهدف تحقيق أعلى كفاءة وإنتاجية وتندرج تحت هذا المدخل :

1. الإدارة العلمية Scientific Management
2. نظرية المباديء Administrative Principle
3. النظرية البيروقراطية Bureaucracy

**الافتراضات الصريحة التي اعتمادها المدرسة التقليدية**

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة مبسطة واعتبرته كائن اقتصادي (مادي).
- اعتبرت أن أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية.
- اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات والمدراء.
- رأت أن هنالك أسلوباً أمثل وحيد للأداء يمكن أن يطبق في كل الظروف.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية وأن هذه البيئة مستقرة نسبياً.
- اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة ويضر بالإنتاج.

**الإدارة العلمية Scientific Management**

يعتبر فردريك تيلر (1856-1915) رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه الأب الروحي لها، بدأ حياته مراقب على العمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب وتدرج إلى أن أصبح رئيساُ للمهندسين، كان يعتقد بأن الهدف الأساس لكل مدير وجوب تحقيق أقصى إزدهار/ منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل .

لاحظ تيلر تدني مستوى الانتاجية وكان متأكد بأن يمكن زيادة الانتاجية وتحسينها، قام بالدراسات والأبحاث وقام بتطبيق المنهج العلمي (البحث والتجريب) استغرقت أبحاثه سنوات وهدفت إلى تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف مركزاً على أساليب وطرق العمل وأدواته وتنيجه لذلك توصل إلى مباديء الإدارة العلمية الآتية:

**مبادي الإدارة العلمية**

- التخصص الدقيق / العالي في العمل أي يجب أن يكون الإنسان متخصصاً ولديه مهارات محددة في عمل ما لأن التخصص يرفع معدل الإنتاجية.
- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من العمل محل الحدس والتخمين.

- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على كل قطعة.
- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية على أساس تحقيق أهداف العمل.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين.

**إصدار كتاب الإدارة العلمية principles of Management**

- كان الكتاب أول بداية جادة لتطوير نظرية الإدارة .
- قدمت الإدارة العلمية فلسفة جديدة في عمل وتفكير المدير. في استخدامه للأسلوب العلمي و توصلة للحل الأمثل أو الطريقة المثلى.
- من واجب المدير إتقاء العاملين وتدريبهم وتحفيزهم متبعاً الأسلوب العلمي لضمان استخدام الطريقة المثلى في أداء أعمالهم.
- يسند المدير للعامل عملاً محدداً ويوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل.

تزامنت أبحاث تيلر مع أبحاث الزوجين فرانك وليليان جالبريث وعمل الزوج بناًء طابوق والزوجة تحمل الدكتوراه في علم النفس وشكلا فريقاً هندسياً وأسهما في بفاعلية في الإدارة العلمية استخدموا أفلام الصور المتحركة واستخدموا ساعة تقيس الوقت بالجزء من الثانية وكان الهدف دراسة الوقت والحركة وتبسيط الإجراءات.

وبدأت الزوجة بتبني الجانب الإنساني في الهندسة الصناعية (بعد وفاة الزوج) وقامت بتبني فكرة أيام العمل المعيارية وجدولة فترات الراحة،و وتحديد فترة غذاء.

**تابع الإدارة العلمية**

بالإضافة إلى تيلر وجالبريث قام هنري جانت وهو مهندس صناعي بمساهمة هامة في الإدارة العلمية فقد اهتم بدراسة نظم الرقابة في جدولة الانتاج في المصنع وطور خرائط جانت فالخريطة توضح مراحل تقدم العمل (المشروع) وقد كيفت مع الجدولة المحوسبة فالخارطة تبين توزيع العمليات المتتابعة والمتزامنه وتتابع التقدم وخط سير العمل والجدولة والمهام في أزمنة متقطعة.

كذلك قام جانت بتقديم نظاماً للحوافز الأجور مختلفاً عما قدمه تيلر وأكد على وجـوب إعطـاء أجـر معين يوفر معيشة مقبولة للعامل بغض النظر عن إنتاجينه ثم يعطى الحوافز مقابل الزيادة بالإنتاج.

**نظرية التنظيم الإداري Administrative Principles\Process**

- تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول (1841-1925) الذي أصبح رئيسـاً لمجمـع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا.
- كان فايول مهتم بالإدارة العليا بحكم طبيعة عمله وكتب العديد من المقالات في الإدارة وتوجهها بكتابه الشهير General and Industrial Management ترجم إل اللغة الانجليزية عام 1930.

تميز عن تيلر في جانبين هامين:

- اعتمد على خبرته كمدير وليس التجربة العلمية عند تيلر.
- ركز تيلر على تنظيم العمل على مستوى الورشة بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامـة للإدارة، مـن خـلال تطـوير مبـاديء تصـلح لكـل مـدير في كـل مسـتوى في جميـع المـنظمات والظروف.

**من أهم انجازات فايول**

قسم أنشطة المنظمة إلى (6) مجموعات وهي:

- فنية (تصنيع وإنتاج).
- تجارية (بيع وشراء).
- مالية (تأمين رأس مال واستخدام الأموال).
- حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص).
- محاسبية (تقدير وتكاليف).
- إدارية (تخطيط وتنظيم إعطاء أوامر ، تنسيق ، ورقابة ).

وهي مجموعات هامة وموجودة بدرجات متفاوتة في جميع المنظمات الحديثة.

اقترح فايول (14) مبدأ عالمياً لتوجيه المدير في حل المشكلات هي:

- تقسيم العمل والتخصص .

- السلطة (تكافؤ السلطة والمسؤولية).
- الانضباط / الالتزام من قبل العامل.
- وحدة الأمر : أن يتبع العامل لمدير واحد.
- وحدة التوجيه تنسق جهود كل الأفراد في نفس الاتجاه.
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- تعويض العاملين بشكل عادل مقابل جهودهم.
- المركزية تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في كل المنظمة.
- التسلسل الهرمي / الرئاسي يجب على المرؤوس التقيد بالتسلسل الإداري.

**تابع مباديء نظرية التنظيم الإداري**

- **النظام**: يوضع الأفراد والمعدات في الأماكن المناسبة.
- **المساواة**: المساواة الناتجة عن العدالة واللطف تؤدي إلى تكريس العامل وانتمائه.
- **الاستقرار الوظيفي** يحتاجون العاملون إلى وقت ليتعلموا كيف يؤدون أعمالهم
- **المبادرة**: مما يساعد في تحقيق رضا العامل المشاركة في وضع وتنفيذ الخطة.
- **الروح المعنوية** :التناغم والانسجام بين العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة.
- كان فايول يناقش الإدارة باعتبارها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أنيؤديها كل مدير وهي التخطيط والتنظيم وإعطاء الأوامر التوجيه /القيادة والرقابة.

**النظرية البيروقراطية Bureaucracy**

- تنسب النظرية البيروقراطية إلى العالم الأماني ماكس ويبر (1864-1920) وكان عالم اجتماع.وله أبحاث في علم الاقتصاد والعلوم السياسية .
- كان مهتماً في كيفية نقل ألمانيا من التخلف والتفكك واللحاق بالدول الصناعية التي تشهد اقتصاداً حديثاً.
- قام بدراسة الحضارات القديمة وتطور المجتمعات الانسانية دراسة معمقة.
- اهتم بدراسة الإدارات الحكومية التي كانت تتصف بتدني الكفاءات وتواجه العديد من المشكلات وحظي موضوع هيكلة السلطة اهتمامه.

- ميز بين السلطة والقوة فاعتبر (القوة) (Power)هي المقدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة.

- أما السلطة (Authority) فهي الانصياع طواعية للأوامر وفي إطارها يرى التابع أن اصدار الأوامر من قبل الرئيس أمر مشروع.(legitimate).

في دراسة تحليلية لتطور المجتمعات ميز ويبر بين ثلاثة أنواع من السلطة واعتبرها مبررات مشروعة للسلطة

- **السلطة التقليدية**: وتستند إلى التقاليد والأعراف والمكانة الاجتماعية ولا تعتمد على أي معايير موضوعية ذات علاقة بالأداء أو الكفاءات أو القدرات.
- **السلطة الشخصية**: تعتمد على خصائص وسمات الفرد أي قدرة الفرد على التأثير (الكارزما) .
- **السلطة القانونية العقلانية**: وتستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية تسري على جميع العاملين وتتأثر هذه السلطة بمدى قبول المرؤوس لقواعد العمل في المنظمة وقد نادى ويبر بضرورة تطبيق السلطة العقلانية لتحقيق تقدم المجتمعات.

- **البيروقراطية** هي: نوع من تصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة، ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقياتهم.
- اعتبر ويبر أن البيروقراطية من أكثر أنواع التنظيمات كفاءة وفاعلية فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية، والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوس.

اقترح ويبر السمات/ الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي:

- تقسيم العمل والتخصص.
- تنظيم المكاتب / الوظائف على شكل هرم للسلطة، ينتج عنه تسلسل للأوامر.
- اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.
- الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.

▪ علـى الإداري أن يخضـع لقـوانين وضـوابط ورقابـة شـديدة وهـي تطبـق عـلى جميـع الأفراد.

▪ اعتبر ويبر أن النموذج البيروقراطي أكثر أنواع التنظيم كفـاءة وعقلانيـة فهـو يحقـق الدقـة والسرعـة والوضوح والاستمرارية والوحدة والانصياع الصارم من قبل المرؤوسين.

**تقييم المدرسة التقليدية**

▪ أهــم مــا أســهمت بــه المدرســة التقليديــة الكلاســيكية في مجــال تطــوير الفكــر الإداري المعاصر:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطويرها .
- التأكيد على اعتبار الإدارة علم ، مثل العلوم الأخرى .
- اعتبار الإدارة مهنة ينبغي ممارستها وفق أسس وقواعد وأصول.
- تحديد عناصر / وظائف العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، وتوجيه ، ورقابة).

▪ أسـهمت في وضـع مبـاديء مـا زالـت تطبـق إلى عصرنـا هـذا مثـل: تحليـل الوقـت والحركة، وتبسيط العمـل، ونظـم الحـوافز، وجدولـة الانتـاج، وتحليـل الوظـائف، وتعيـين واختيار العاملين.

- أبرزت أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء.
- بادرت بدراسة المهام والوظائف.
- أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.

**الانتقادات الموجهة للمدرسة التقليدية:**

▪ الاهـتمام بالجانـب الفنـي مـن العمـل وإغفـال الجوانـب الإجتماعيـة والنفسـية مثـل العلاقـات الاجتماعية.

▪ الاهــتمام بــالحوافز المادـيـة فقــط لزيــادة الإنتاجيــة وإغفــال الحاجــات ودوافــع الإنســان الآخرى.

▪ يرى البعض أن النموذج البيروقراطي يلائم الظروف التي نشأت وتطورت فيه حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية .

▪ كما أن التحدي الكبير الذي كان بالماضي هو زيادة الانتاجية وتحقيق الكفاءة أما في هذا العصر فبالإضافة إلى هذه الأهداف برزت أهداف مواكبة التطوير والتغيرات وتحسين نوعية المنتجات والمنافسة والعالمية.

**ثانياً:- المدرسة السلوكية Behavioral School**

▪ جاءت رد فعل على قصور المدرسة التقليدية في تناولها العنصر الإنساني وعدم الاهتمام به، بالإضافة عن عجزها عن تحقيق الكفاءة العالية وعدم الانسجام بالعمل.

▪ ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعات باستخدام المنهج العلمي في البحث بهدف مساعدة المدراء في فهم سلوك الأفراد ليكونوا أكثر قدرة على تعديله بما يحقق أهداف المنظمة.

▪ ينتمي معظم الكتاب والباحثين في هده المدرسة إلى علم النفس وعلم النفس الاجتماعي ويندرج تحت هذه المدرسة اتجاهان ـ فكريان:

**الأول** مدخل العلاقات الإنسانية.

**الثاني** مدخل العلم السلوكي.

**العلاقات الإنسانية Human Relations Approach:**

▪شكلت المدرسة الانسانية بداية ظهور ونشوء المدرسة السلوكية في الإدارة . ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين وأكدت على أهمية حاجات الفرد وتوقعاته.

▪اقترنت الحركة بالكاتب الأسترالي ألتون مايو (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها.

▪من أهم الدراسات التي قدمها هذا الكاتب وزملاؤه روثلز بيرجر الدراسات المعروفة بإسم بدراسات تجارب هوثورن في شركة وسترن إليكترك في الولايات المتحدة خلال الفترة (1927-1932) على خمس مراحل.

■كان الهدف من الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضـاءة وفـترات الراحـة وظـروف العمل ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل.

■كانت نتائج الدراسات تلك متناقضة حيث لم تثبت بصورة قاطعة علاقة خطية بين تلـك العوامـل و الانتاجية.

●النتائج التي تمخضت عن دراسات تجارب هوثورن

■أن المنظمة كيان إجتماعي بالإضافة إلى كونها نظام فنـي وأن النظـام يحـدد أدوار ومعـايير لسـلوك الفرد قد يختلف عن نظام ومعايير التنظيم الرسمي وهذا التنظيم يؤثر على الانتاجية.

■لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تـأثير في زيـادة دافعيـة الأفراد للعمل و الانتاجية.

■تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.

■هنالك علاقة إيجابية بين أسلوب الأشراف الديمقراطي وإنتاجية العامل.

■من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة لا ييما الاتصـالات الهابطـة بـين الـرئيس والمؤوس لتشجيع المشاركة.

■يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بالإضافة إلى مهارات فنية.

■يمكن حفز العاملين عن طريـق تحقيـق حاجـاتهم الاجتماعيـة والنفسـية مثـل الاعـتراف والتقـدير، والقبول الاجتماعي من الغير.

**إسهامات الكتاب الآخرين في حركة العلاقات الإنسانية**

**ماري باركر فولليت (1868-1933)**

وضعت اسس دراسة دينامية الجماعة وإدارة الصراعات التنظيمية والعمليات والسياسـات في المنظمـة واهتمـت في كتابهـا بمشـاركة الأفـراد والتعـاون والاتصـال والتنسـيق بـين أفـراد المنظمة.كما أبرزت أهمية مشاركة الأفراد بالسلطة وأبـرزت دور التنسـيق وأهميتـه الحيويـة للإدارة الفعالة.

**شيستر بارنارد:**

اشتهر بكتابه المعروف وظائف المدير والذي لخص أفكاره مستنداً على خبرته وتجربته أظهر بارنارد أن المنظمة كيان/ نظام اجتماعي تعاوني والتعاون هو سبب نجاح المنظمة ولا يتم التعاون دون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد، ورأى أن المنظمة تتكون من أنشطة /أعمال وأناس و يجب الاهتمام بكليهما.

**مدخل العلوم السلوكية Behavioral Science Approach:**

- انتشرت نتائج تجارب هوثورن وظهر الكثير من المؤيدين على المستوى العملي والأكاديمي. ولكن الانتشار السريع نتج عنه عدم فهم الافكار والمفاهيم التي أفرزتها ، وهنا استدعى تطوير مدخل السلوك التنظيمي.
- شجع المدخل الكثير من علماء النفس والاجتماع على دراسة الأفراد والجماعات باستخدام منهجية البحث العلمي.
- نظر اتباع هذا المدخل إلى أن الانسان باعتباره أكثر تعقيداً من كونه انسان اقتصادي كما افترضت المدرسة التقليدية ومن كونه اجتماعي كما رأته مدرسة العلاقات الانسانية فهذا المدخل يركز على طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وإلي أي مدى يلبي حاجة الفرد ألى استغلال امكاناته وقدراته ومهاراته.
- رأى السلوكيين أن هناك أسباباً أخرى تدفع الفرد للعمل بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات إجتماعية.

**إسهامات الكتاب الآخرين المدخل السلوكي**

- نظرية (Y-X)
- نظريات الدافعية Motivation Theories
- نظريات القيادة Leadership Theories
- نظرية (Y-X).

يعتبر الكثيرون أن نظريتي Y-X للكاتب روجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقة للمدرسة السلوكية في الإدارة، تضمن الكتاب الذي صدر عام 1960 الجانب

الإنساني في المنظمة فلسفتين حول طبيعة الانسان وذلك اعتماداً على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الموضحة في الجدول (2) لاحقاً.

افتراضات نظرية X

افتراضات نظريةY

1. إن الانسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل.
2. الانسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
3. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل.
4. يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل أي يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً بالعمل.
5. تعتبر الرقابة الشديدة على الانسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون رقابة.
6. يعتبر الأجر والحوافز المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان قبل كل شيء.

رفض العالم هذه النظرة السلبية للإنسان وكان يعتقد بأن المدير يستطيع أن يحقق مزيداً من الإنجاز إذا ما اعتبر أن هؤلاء أناس ذو إمكانات وقدرات يمكن تدريبهم وهم مبدعون إذاما توفرت لهم الظروف التي تشجع على ذلك:

1. معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسمي والعقلي كرغبتهم في اللعب والراحة .
2. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
3. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بانجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.
4. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
5. يمارس أعداد كبيرة من الأفراد درجة عالية من الابتكارية والإبداع في العمل.

6. يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقاته.

انتشرت هذه النظرية ولاقت قبولا واسعاً بين أوساط الكتاب والباحثين فهي بداية ملهمة في ظل التغيرات السريعة وفتحت المجال للكثير من الأبحاث والدراسات.

**إسهامات الكتاب الآخرين المدخل السلوكي**

**نظريات الدافعية Motivation Theories**

توجه اهتمام بعض الكتاب والمفكرين إلى التركيز على دراسة حاجات العاملين ودوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي تلك الاحتياجات، ومن هؤلاء ماسلو وفردرك هيرزبرغ، ودافيد ماكليلاندو غيرهم.

**نظريات القيادة Leadership Theories**

لا أحد ينكر دور المدير في التأثير على سلوك الأفراد وبالتالي على أدائهم وإنجازاتهم وإبداعاتهم ومن هنا جاء اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين في دراسة موضوع القيادة: خصائص القائد الناجح ، وأساليب القيادة ، ونظريات القيادة.

تقييم المدرسة السلوكية

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم.
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأنماط اتصلات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم وحفزهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

**أهم الانتقادات الموجه للمدرسة السلوكية**

•ان اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعتهم إلى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم وكان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية ، أو تم تطبيقها بطريقة خاطئة.

•هنالك تناقضات في بغض الحالات بين الأفكار المقدمة من علماء من علوم سلوكية مختلفة مما دفع المديرين إلى رفضها.

•اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلاً مترابطاً متكاملاً لإدارة المنظمات بكفاءة وفعلية.

**ثالثاً: مدرسة علوم صنع القرارات Decision and Information Sciences Approach**

-يطلق عليها علم الإدارة (Management Science) أو المدرسة الكمية (Quantitative School) أو بحوث العمليات (Operation Research) جوهر هذه النظرية هو استخدام صنع القرارات ونظم المعلومات والرياضيات والإحصاء باعتباره أداة مساعدة في حل مشكلات الإنتاج والعمليات .

-تركز هذه المدرسة على حل المشكلات الفنية وليس مشكلات السلوك الإنساني

-تطورت هذه المدرسة إبان الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت الأسليب الكمية في حل مشكلات النقل والتوزيع في عمليات الإمداد لوازم الحرب .

كان للعالم الكبير هربرت سايمون عالم السياسة والاجتماع الأمريكي دوراً كبيراً في نشوء نظرية القرارات أكاديمياً وعملياً وقد ساوى بين الإدارة وصنع القرارات

رأى سايمون أن عمل المدير أساساً هو صنع القرارات فركز اهتمامه على كيفية قيام المدير بصنع القرارات فعلياً. وكيف تكون قراراته فعالة وناجحة وحدد عملية صنع القرارات.

**ثالثاً: - مدرسة علوم صنع القرارات Decision and Information Sciences Approach**

القرارات التي يجب على المدير اتخاذها عديدة ومتنوعة ولكن يجب تصنيفها إلى قرارات روتينية بسيطة ومتكررة وقرارات غير روتينية وغير متكررة ، ولما كانت قرارات المدير من النوع الثاني فقد استدعى الأمر استخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات والمحاكاة الحاسوبية من أجل التوصل إلى قرارات صائبة مع التقدم التكنولوجي تصبح القرارات المعقدة روتينية نوعاً ما.

**تقييم مدرسة صنع القرارات والمعلومات**

- قدمت المدرسة عدداً من الأساليب والأدوات الهامة التي تساعد صانعي القرارات في كافة المجالات من صنع قرارات أكثر صواباً وصحة.

- تستخدم الأساليب الكمية في مجال إدارة الإنتاج والتصنيع على نطاق واسع في جدولة الإنتاج ، تخطيط مستلزمات الإنتاج، وتحسين الجودة والموازنة والمخزون وفي المنظمات الخدمية تستخدم الأساليب الكمية لإدارة العمليات فهناك أساليب كمية تستخدم في المصارف والمستشفيات وشركات التأمين والمنظمات الحكومية في تخطيط الموارد البشرية وتخطيط برامج التطوير والموازنات وجدولة مواعيد الطائرات.

- بالنسبة لنظم المعلومات يمكن القول أن المعلومات أصبحت عنصراً هاماً وحيوياً في عمل المنظمة وبالنسبة لأى مدير ويتوقف عليها نجاح المنظمة ونتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات فقد زادت فاعلية وكفاءة عمليات صنع القرارات الإدارية المتعلقة بوظائف العملية الإدارية من (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة)

**الإنتقادات الموجه لمدرسة صنع القرارات والمعلومات**

لا يشكل هذا المدخل بديلاً للإدارة وكذلك باقي المداخل ، إن المدخل الكمي وفر وسائل وأساليب هامة ساعدت المديرين في أداء أدوارهم أما المآخذ على هذا المدخل أنه لم يهتم بالأفراد وبكيفية استخدامهم لهذه الأساليب والأدوات .

يجب النظر إلى الأفراد الذين يقومون باستخدام هذه الأساليب على أنهم يقومون باستعمال تلك الأساليب وتفسيرها والإنتفاع منها، لذا يجب أن تؤخذ بالإعتبار حاجاتهم وانطباعاتهم وفهمهم كم، أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

**رابعاً : مدرسة / مدخل إدارة النظم (1960- الآن)**

النظم المفتوحة (Open Systems) اعتبر شستر بارنرد المنظمة نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومنسقة استندت هذه الفكرة إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة ، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً فالإنسان نظام ، والوحدة نظام ، والمنظمة والقطاع التعليمي، والمجتمع نظام.

اعتبرت نظرية النظم المنظمة نظاماً إجتماعياً يسعى إلى تحقيق أهداف معينة ويشمل النظام المفتوح العناصر الآتية:-

- **مدخلات (Inputs)** : وتأخذ المنظمة مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها المواد الخام ، والموارد البشرية، والمعلومات، والطاقة وغيرها...
- **عمليات التحويل (Transformation)** وتشمل عمليات الإنتاج والتسويق والتي تتم بناء على الأهداف والسياسات وذلك بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات المخرجات (outputs) وتشمل السلع والخدمات ، وما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر .
- **التغذية الراجعة (Feedback)** وهي ردود فعل أصحاب المصالح من (مستهلكين وحكومة ومالكين ومؤسسات المجتمع المحلي والمنافسين والعاملين وغيرهم) وانطباعاتهم وتقييمهم للسلع أو الخدمات أو الأفكار ومستوى الرضا عن هذه المنتجات، والاستفادة من ردود الفعل في تعديل وتطوير المنتجات أو إلغائها أو أي قرار تتخذه المنظمة

**تقييم مدرسة النظم**

- تمثل النظم إطاراً فكرياً مفيداً للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك من خلال الأفكار التي تضمنتها:
- اعتبار المنظمة نظاماً إجتماعي يعمل كوحدة واحدة يتكون من أجزاء وهذه الأجزاء هي نظم مترابطة مما يحقق التنسيق فيما بينها.
- أي تغيير في أي جزء يجب النظر إليه من منظور أداء المنظمة ككل في حال إدخل تغيير على جانب أو أكثر من النظام.
- يتضمن مفهوم النظام مفهوم التداؤوب(التعاون)(Synergism) وهو يبين أن نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً ـأكبر بكثير من تأثير الأجزاء منعزلة/ منفردة إذ أم كل جزء يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الآخرى وينعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل.وهو سبب ربط النظام ببعضه.

•تؤكد المدرسة على تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وبالتالي على رصد وتشخيص البيئة وكيفية إدارتها بنجاح لا سيما في ظل البيئة المضطربة.

•تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديله لتحقيق اهداف المنظمة.

**أهم الانتقادات الموجه لمدرسة النظم**

أهم انتقاد وجه للمدرسة هو أنها مجردة وليست عملية فالمدير لا يستطيع مناقشة المشكلات اليومية ولا يصنع القررات ولا يواجه الواقع من خلال التفكير بالمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات فهذا الأسلوب لا يناسب الغوص في أمواج صنع القرارات في الحياة العملية.

**خامساً : المدرسة الموقفية Contingency Management(1970- الآن)**

تعتبر هذه المدرسة إمتداداً لمدرسة النظم فهي تنظر إلى المنظمة بإعتبارها نظاماً مفتوح له حدود تفصله عن بيئته الأوسع وتسعى هذه المدرسة إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية وتحديد أنماط من العلاقات والمتغيرات، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف عدم التأكد وظروف متغيرة وفي حالات محددة كما تسعى هذه النظرية إلى اقتراح النماذج الأكثر ملائمة لمواقف وحالات معينة لتصميم وإدارة المنظمات.

•لذا كان اهتمام أتباع هذه المدرسة تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليت المختلفة ومن أكثرها هذه المتغيرات تأثيراً: بيئة المنظمة وحجم المنظمة ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة واستراتيجيات المنظمة ونوع العاملين وطبيعة عمل المنظمة والثقافة السائد.......

•المدرسة الموقفية تقر بأهمية كل المدارس السابقة وما جاءت بها من أفكار ومفاهيم .

•تختلف هذه النظرية عن وجهة النظر التي طرحتها المدرسة التقليدية بأن ليس هنالك أسلوب إداري واحد هو الأمثل والأنسب لكل المنظمات وفي كل الظروف والأزمنة وإنما هنالك متغيرات بيئية محيطة ومدخلات متغيرة ومتجددة تحيط

بالمنظمة سواء أكانت موارد مادية و بشر أو معلومات أو طاقة أو غيرها يجب أن تحلل وتشخص وتفهم كل هذه المتغيرات في كل حالة وفي كل موقف عند اتخاذ أي قرار.

**تقييم المدرسة الموقفية**

- حظيت المدرسة ولا تزال تحضى اهتمام زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.
- نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات .
- قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة بنجاح.

**سادساً : اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري:**

**الإدارة بالأهداف Management by Objectives**

اشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

**خطواتها :**

-وضع الأهداف.

-إعداد خطة العمل.

-المراجعة الدورية.

-تقييم الاداء.

**فوائدها:**

-تحسين اسلوب الادارة.

-التزام الأفراد.

-فاعلية الرقابة.

-النمو الذاتي للفرد.

**محدداتها:**

-الفشل في تعليم فلسفتها.

-الحاجة لفترة طويلة لتنفيذ الاهداف.

-التركيز على الأهداف قصيرة الاجل.

-صعوبة وضع اهداف قابلة للقياس.

-التميز في الأداء Excellence للكاتب (Thomas Peters).

يعد موضوع التميز من الأداء من الموضوعات التي، حظيت بإهتمام الكاتب بيتر توماس وزميلة (Rober Waterman) اللذان قاما بدراسة في مجال الفاعلية والأداء المتميز، شملت الدراسة 40 منظمة ناجحة ومتميزة بهدف التعرف على الخصائص المشتركة لهذه المنظمات والتي جعلت منها منظمات متميزة في الأداء وسبب تميزها ونجاحها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الخصائص المشتركة هي:

1. لديها اتجاه وميل نحو إنجاز الأمور.
2. كانت قريبة وعلى اتصال مستمر من المستهلكين لكي تستطيع تفهم حاجاتهم ورغباتهم والاستجابة لها.
3. السماح للعامين بدرجة عالية من الاستقلالية في العمل وتشجيع وتعزيز روح المبادرة والريادة.
4. السعي لتحسين زيادة لإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال.
5. الإدارة بالمتابعة والاستفسار الدائم عن القيمة المضافة لكل عملية أو إجراء.
6. العاملون في هذه المنظمات كانوا يدركون ماهية رسالة المنظمة وأهداف منظماتهم وكان المديرون في جميع المستويات يشاركون بفاعلية في معالجة المشكلات
7. استمرار تركيز المنظمات على العمل / النشاط الذي تفهمه وتعرفه وعدم الدخول في صناعة جديدة.
8. استخدام هياكل تنظيمية بسيطة بمستويات إدارية قليلة .

9. الجمع بين الرقابة الشديدة المرنة ، ورقابة لحماية قيم وأهداف المنظمة ورقابة مرنه على المجالات الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

10.إدارة الغموض والتناقضات(عدم التأكد) حيث أن البيئة ديناميية مضطربة سريعة التغيير تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد فالأسلوب الرياضي العقلاني الرياضي لا يصلح في جميع الأحوال.

وقد أكد بيتر وزملاؤه على أهمية وضرورة استمرار المنظمات قريبة من عملاؤها وعلى اتصال دائم وأن تزيل كل المعوقات أمام ذلك بما فيها الهياكل التنظيمية المعقدة والمستويات الإدارية المتعددة والسياسات والإجراءات الجامدة من أجل تطوير علاقة تكافلية (Symbiosis) بين المنظمة والمستهلكين محلياً وخارجياً.

**3- نظرية Z**

نظراً للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف ميادين الحياة في الثمانينات وأوائل التسعينات فقد اهتم عدد من الباحثين بدراسة التجربة اليابانية في ادارة والتنظيم في أوائل الثمانينات صدر كتاب أوشي الياباني بعنوان نظرية Z للكاتب (William Ouchi) جمع بين الإدارة الأمريكية و اليابانية وتقوم النظرية على الاسس التالية:

- التوظيف لفترة طويلة
- اتخاذ القرار على اساس جماعي
- المسؤولية الفردية
- مجال العمل متخصص بدرجة معتدلة (التركيز على التدوير الوظيفي والتدريب).
- تقييم الأداء والترقيات بطيئة.
- رقابة ضمنية وغير رسمية ولكن وفق مقاييس صريحة ورسمية.
- اهتمام شامل بالعامل بما فيه عائلته

**من أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية :**

- استمرار العامل في عملة مدى الحياة.

- اعتماد مبدأ التخصص العام في العمل والانتقال من مجال إلى آخر.
- نظام الترقية على الأقدمية والاستمرارية في العمل وهي بطيئة.
- التأكيد على أهمية الجماعة والعمل الجماعي والقدرات الجماعية وعلى نمط عمل الفريق في علاقات العمل.
- التأكيد على الإتصالات المفتوحة.
- المسؤولية المشتركة ، كل فرد في الجماعة بما في ذلك المدير يشارك المسؤولية عن عمل الجماعية.
- الاهتمام الشامل بجميع شؤون العامل لتعزيز انتمائه لمنظمة وانضباطة وشعورة بالمسؤولية.

**4-الميزة التنافسية (Competitive Advantage)**

تركز هذه النظرية على أهمية أن تتمتع المنظمة بميزة تنافسية مستدامة (موارد، أو قدرات، أو مهارات....) لا تستطيع المنظمات الآخرى تقليدها أو نسخها وتعنى النظرية بصورة خاصة بتحديد مصادرة الميزة المستدامة وتتمحور حول كيقية إدارة القوى البشرية في المنظمة وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين وتطوير ثقافة تستثير حماس الأفراد وتشجيع الإبداع وتنمي الولاء للمنظمة.

كان العام مايكل بورتر (Michael Porter) من أوائل العلماء الذين طبقوا علم الاقتصاد في حل المشكلات الإدارية خاصة استراتيجيات المنظمات وبين أن المنظمة يمكن أن تحقق الميزة التنافسية من خلال:

-**القيادة التكاليفية Cost Leadership** وتعني المقدرة على تقديم السلع والخدمات بأقل الأسعار.

-**التماير (differentiation)**: وتعني المقدرة على تقديم السلع والخدمات الفريدة وتعود بأعلى قيمة / منفعة للمستهلك فيما يتعلق بجودة المنتج وخصائص معينة وبالخدمة ما بعد البيع.

-**التمايز المركز (Focused Differentiation)** التركيز على سلعة : معينة أو سوق معين.

حظى موضوع الميزة التنافسية اهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة مع تزايد حدة المنافسة والعولمة وظهرت وجهات نظر عديدة بشأن القدرات والموارد التي تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية فتبين أن أهم هذه الكفاءات راس المال البشري، ورأس المال الفكري، ورأس المال المعرفي، والإبداع ورأس المال الإجتماعي.

**4- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل إداري للنجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء المستهلك، اعتماداً على مشاركة جميع أفراد المنظمة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعملون فيها. أشهر من أسهموا في تطوير إدارة الجودة الشاملة: Edward Deming, Fisher, Feigenbaum, philip, Crosby, Juran Kaoruo, Ishikawa .

استخدم هذا المفهوم بداية لوصف الأسلوب تحسين الجودة الذي تستخدمه المنظمات اليابانية والمعروف بحلقات الجودة (Circles Quality) أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة:

- النظرة الشمولية لجميع عمليات وأنشطة المنظمة وإجراءات العمل.
- التحسين المتواصل في جيمع العمليات والأنشطة بحيث يتم استبعاد أي نشاط أو إجراء لا يضيف قيمة.
- الحرص على عدم وجود أي عيب أو نقص في الجودة.

**4- يتوقف نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة على:**

- قدرات ومواهب العاملين.
- طريقة إدارة الأفراد/ العاملين.
- الإدارة مطالبة بوضع رؤية واضحة للمنظمة، وتوضيح الأهداف للعاملين ، وبناء قيم ثقافية تحث على الجودة، ورضا المستهلك، والتاكيد من غرس هذه القيم لدى جميع الأفراد .
- تقديم كل دعم ومساندة لبرامج وجهود إدارة الجودة الشاملة.

**مرتكزات إدارة الجودة الشاملة**

- ثقة العامل وإعتزازة باتقان والبراعة في العمل .
- اعتمادة على الرقابة الذاتية وليس الرقابة الخارجية.
- منح الاستقلالية للعاملين والسيطرة على ظروف عملهم.

**على الإدارة  تعمل على :**

- تطوير السياسات  والبرامج والإجراءات التي ترسخ وتعزز استقلالية العامل وتمكينه.
- والإدارة الذاتية من قبل العامل.
- توفير المعرفة والتدريب والأدوات اللازمه.
- تشجيعهم على تقديم الوعي التكاليفي.
- استمرار دعمهم ومؤازرتهم ليشعروا بالاعتزاز بأعمالهم وبمنظمتهم .
- تقدير قرارات العاملين بتحسين الجودة وتطبيقها.

(راجع جدول 3 ص. 79) المقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

**سادساً: اتجاهات أخرى حديثة في الفكر الإداري:**

**6-نظرية إدارة المعرفة Knowledge Management**

عولمة الاقتصاد المتسارعة تفرض تحديات كبيرة على المنظمة (الجودة / القيمة / الخدمة / الابداع / سرعة الاستجابة)، فالمنظمة ذات المعرفة الغنية والتي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الابداع والتميز وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يمكن تقليدها وقد استقطب موضوع إدارة المعرفة اهتماماً كبيراً من قبل العلماء والباحثين الذين تطرقوا لأبعاد المعرفة التي حددوها بالآتي:

- بناء المعرفة وترميزها والمحافظة عليها ونقلها ومشاركتها وتقاسمهان وتطبيقاتها، ولا تزال نظرية إدارة المعرفة في بدايتها ولم تتطور بعد.

**مفاهيم إدارية حديثة**

**التمكين " Empowerment":**

وهـو مفهـوم بـدأ طرحـه منـذ فـترة، إذ بـدأ ينـتشر لتعزيـز جهـود الجـودة الشـاملة في المؤسسات.

وهذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فـنحن نعنـي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهـوم إداري، فغالبيـة التعـاريف تتفـق عـلى أن التمكـين يختص بمـنح الموظـف السـلطة المتعلقـة بـالأعمال والموضـوعات ضـمن تخصصـه الـوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعلـيمات، ومنحـه الحريـة لتحمـل مسـئولية آرائـه، وقراراته، وتطبيقاته.

**الهندرة:**

تعتبر الهندرة أساساً راديكالي لتحرير العمليات في الشركات وتـم أخـذ هـذا الاصـطلاح للغـة العربيـة بدمج كلمتي الهندسة والإدارة اجتهاداً للخروج بكلمة واحدة ونظراً لأن هناك تنـافس عـالمي بـأن كثـيراً من المؤسسات والشركات تحتاج للهندرة لإصلاح أوضاعها الداخليـة بينهـا وبـين البيئـة الخارجيـة لتلبيـة احتياجات السوق.

الهندرة هي البدء من جديد من نقطـة الصـفر، ولـيس إصـلاح وتـرميم الوضـع القـائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانـت عليـه وغـنما هـي الـتخلي التـام عـن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجـات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء كقيمة مضافة وكـذلك إعـادة التصـميم الجـذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات للوصـول لإنسـياب في العمل وإنتاجية قصوى.

- التعريف العلمي للهندرة: هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعـادة تصـميم العمليـات الإداريـة بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسـينات جوهريـة فائقـة –وليسـت هامشـية تدريجيـة-في معـايير الأداء الحاسمة، مثل التكلفة والجودة والخدمة السريعة.

**راديكالي :**

التوجه الصلب والمتطرف والهادف للتغيير الجذري للواقع السياسي أو التكلم وفقا له

**الشفافية :**

قصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة والقائد ذو الشفافية يجب أن ينأى بنفسه عن مقاربة دوائر الشبهات عموما والمالية خاصة ويبعد تماما عن كل ما يمس أمانتة ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية ويكون ذو شفافية فى كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين منفتحا لكل من يطرق بابه .

العولمة تعني جعل الشيء عالمي الانتشار في مداه أو تطبيقه وهي أيضاً العملية التي تقوم من خلالها المؤسسات، سواء التجارية (أو جعل الشيء دولياً) تكون العولمة عملية اقتصادية في المقام الأول ثم سياسية ويتبع ذلك الجوانب الاجتماعية والثقافية وهكذا، أما جعل الشيء دولياً فقد يعني غالباً جعل الشيء مناسباً أو مفهوماً أو في المتناول لمختلف دول العالم. وتمتد العولمة لتكون عملية تحكم وسيطرة ووضع قوانين وروابط، مع إزاحة أسوار وحواجز محددة بين الدول وبعضها البعض.

**الخصخصة :**

الخصخصة أو الخوصصة أو التخصيص هو انتقال الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

لقيادة هي القدرة على التأثير وتحفيز الأفراد للقيام بأمر ما يوصل لتحقيق الأهداف. وتعد القيادة من أهم العناصر التي يجب توافرها في الشخص الإداري لتكون سببا في تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية ويعد التوجيه هو جوهر عملية القيادة.

**القيادة الأتوقراطية:**

يعـرف هـذا النـوع مـن القيـادة بأسـماء مختلفـة كالقيـادة العسـكرية أو القيـادة الاسـتبدادية (الديكتاتورية) ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعـه، حيـث كانـت القوة ظرفا من ظروف الحياة، ويتميز هذا النوع من القـادة بسـلوكه التعسـفي المسـتمد مـن السـلطة المخولة له.

يعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجـب القـوانين والأنظمـة ويميـل القـادة الـذي يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والانفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، وغالبا مـا يكـون سـبب ذلك عدم ثقـة القائـد بإمكانـات المرؤوسـين في اتخـاذ القـرار المناسـب. وإذا أطيـع القائـد الأوتـوقراطي المتسلط، فإن ذلك يتم تجنبا للعقاب الذي قد يفرضه على المسؤولين.

ويركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة وعلى إنتاجيـة الجماعـة دون الاهـتمام بمشـاكل العـاملين ومعنويـاتهم. ويـتم أداء العمـل بكفـاءة عاليـة في الفـترات الأولى أكـثر منـه في ظـل القيـادة الديمقراطية كما أن الإنجاز يستمر في مسـتواه العـادي بحضـور القائـد، ولكنـه يقـل عـن ذلـك في حـال غيابه.

يمكن التمييز بين ثلاثة أنـواع مـن القيـادة الأوتوقراطيـة، تـتراوح بـين الأوتـوقراطي العنيـد المتشـدد، والمتمسك بتطبيق القوانين والتعليمات، والأوتوقراطي الخير، الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطـة بالقيـادة الإيجابيـة، مـن خـلال الثـواب والعقـاب البسـيط، كي يضـمن طاعـة مرؤوسـيه لـه، والأوتوقراطي المناور الذي يوهم مرؤوسيه بأنـه يشركهـم في اتخـاذ القـرار، والـذي يكـون في الواقـع قـد انفـرد باتخـاذه وهـذا النـوع مـن القيـادة الأوتوقراطيـة المتسـلطة يتمثـل في الإدارة التقليديـة بكـل مواصفاتها.

**القيادة الديمقراطية:**

يعتمد القائـد الـديمقراطي عـلى قبـول التـابعين لسـلطته ولـيس عـلى السـلطة الرسـمية المخولـة لـه ويعـد الأسـلوب الـديمقراطي في القيـادة معاكسـا للأسـلوب الأوتوقراطي المتسلط فهو يعتمد أولا على تطوير العلاقات الإنسانية الجيـدة بـين

القائد والأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة كما يركز هذا النوع أيضا على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها وبحثها وفي اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم ويؤمن القائد الديموقراطي، بإمكانيات مرؤوسيه وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم ويزمن القائد الديمقراطي بدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون.

تتبع هذه القيادة أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار، وتحقيق التعاون، وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

**القيادة الحرة:**

يختلف هذا الأسلوب في القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين، وتسمى أيضا بقيادة "عدم التدخل" وأيضا "القيادة الترسلية" وكذلك "القيادة التساهلية" فالقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب في القيادة لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر فهو يقوم فقط بإخبار المرؤوسين بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون لتدخل فيهم، سواء أتعاونوا أم لم يتعاونوا، يعملون أو لا يعملون، فهذا شأن خاص بهم ولا يشترك القائد بموجب هذا الأسلوب في تنظيم شؤون المرؤوسين، أو التنسيق بينهم، ولا يتدخل أي أمر أو يوجه، أو يفصل في أي شيء ويغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات وعدم الاستقرار، وإهمال معظم جوانب النشاط، هذا بالإضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت وازدواج الجهد وأيضا تضارب في الأعمال.

وهذه القيادة من أسوء أنواعها لأنها تؤذي في الكثير من الأحوال لعدم تحقيق الأهداف المرادة وتدفع العاملين للتسيب الوظيفي مما يؤدي للأتكالية في العمل

والتخبط وعدم القدرة على ايجاد التنسيق بين الفروع المختلفة والخلاصة النهائية فشل أي مشروع قائم على هذه القيادة .

**القيادة الموقفية (الظرفية):**

يشير هذا الأسلوب من القيادة عندما يستوجب على مدير المنظمة ضبط أو تغيير أسلوبه ليتناسب مع مستوى التنمية لمن يحاول التأثير عليهم، النمط والأسلوب قد يتغير لتستمر تلبية حاجات الآخرين في المنظمة استنادا إلى الوضع أو الحالة وأن القائد الذي يصلح في موقف معين قد لا يصلح في موقف أخر.

**القيادة التبادلية (الإجرائية):**

ويتميز هذا الأسلوب بلعب الأدوار القيادية بالتناوب بين الرئيس والمرؤس تارة يكون الرئيس عضوا في فريق العمل أو المنظمة ويكون أحد الأعضاء رئيسا، وهي القيادة المبنية بالأخص على علاقة التبادل الاقتصادي كما هو الحال في الاتحاد الأوروبي فمنصب الرئاسة منصب دوري بالانتخاب، وهذه القيادة تنمي الدافعية نحو الإنجاز والإبداع والأبتكار لتحقيق المستحيل للوصول إلى هذه الجائزة منصب الرئاسة .

**المصداقية :**

مطابقة الفعل للقول، جدارة الشَّخص أو الأمر بأن يكتسب الثِّقةَ تشير هذه الكلمة في الخطاب السياسي إلى مدى التزام شخصية سياسة أو مؤسسة أو هيئة بوعودها ومدى جديتها.

إذ يؤدي الالتزام والجدية إلى ارتفاع المصداقية أو مدى قابلية الآخرين على منح ثقتهم ويؤدي عدم الالتزام والجدية إلى انخفاضها وينطبق نفس المبدأ على العلاقات الدولية فإذا كانت السياسة الخارجية لدولة ما لا تستقر على رأي فإن ذلك يؤثر على مصداقيتها .

**الدعم اللوجستي:**

تعني الإمداد غير المباشر اي ان الدولة تشارك حليفتها بالحرب عن طريق الإمداد بالمعلومات الاستخباراتية والتقنية وقد يصل الدعم إلى الدعم المادي وبالأسلحة ولكن سرا.

**تقنين :**

•توزيع الماء أو الكهرباء أو القمح أو نحوها بكميات محـدودة في الأزمـات الاقتصـادية أو في حـالات الحرب .

•عملية الصياغة الخطية للقوانين الدولية المتعارف عليها .

تحكم الدولة في حق شراء المواد الاستهلاكية الأساسية عند ندرتها وغالبـا مـا تقـوم الـدول بمثـل هـذا الإجراء أثناء الحرب لضمان تحصل الكل على أدنى كمية من القوت عمليـة تنظـيم وترتيـب القـوانين في مدونة .

**التنظيم (المبادئ والهياكل التنظيمية)**

معنى التنظيم: يشير مصطلح التنظيم إلى نوعين من المعاني الشائعة الأستخدام وهي:

**الأول**: تكوين المنظمات: للإشارة إلى منظمة، مؤسسة، مجموعة، وظيفة وذلـك للدلالـة عـن المشروع ذاته وليس عن الوظيفة التي يؤديها ومثال ذلك: شركة صناعية، مستشفى، جامعة، إدارة حكومية، فريق كرة قدم.

**الثاني**: التنظيم كعملية أو كفعل: أي إلى الطريقة التي يتم بها ترتيـب وتوزيـع أعضـاء المنظمـة عـلى المهام والوظائف والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المطروحة.

**التنظيم كوظيفة إدارية:**

يمثل التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة.

إن عملية التنظيم مرتبطة بالخصائص الرئيسية التالية:

1) وجود هدف مشترك لكل أعضاء المنظمة.

2) هرمية للسلطة.

3) تقسيم العمل.

4) تنسيق للجهود.

**أهمية وظيفة التنظيم:**

يحقق التنظيم الجيد العديد من الفوائد أهمها:

1) تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

2) المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية.

3) توضيح كيفية تدفق العمل.

4) انشاء قنوات للإتصال داخل المنظمة ومع بيئتها.

5) تقديم الأرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.

6) تجنب الأزدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

**القواعد الرئيسية لعملية التنظيم:**

**أولاً**: تقسيم العمل (التخصص): أساس هذه القاعدة هو أن الفرد لايستطيع بمفرده أن يقوم بعبء العمل، فإن الأمر يتطلب تقسيم أو تجزئة العمل إلى أجزاء بحيث يتخصص كل فرد في جزء من هذه الأجزاء.

**ويؤدي التخصص إلى تحقيق عدد من المزايا أهمها:**

1) زيادة في إنتاجية العامل.

2) إمكانية تحقيق المنظمة للأهداف المركبة.

3) تحسين في جودة المنتج.

4) تنفيذ العمل أو المهمة في أقصر وقت.

5) اختيار العمل أو المهمة المناسبة لقدرات الفرد.

**عيوب التخصص:**

يؤدي على الملل والرتابة وعدم الإبداع، وتحول العامل إلى أداة لتنفيذ الأعمال المتكررة.

**ثانياً**: نطاق الإشراف أو المسئولية أو الإدارة أو الرقابة:

يقصد به عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم مدير بكفاءة.

**ثالثاً**: حجم السلطة والمسؤولية: تعرف السلطة بأنها الحق الذي يسمح للفرد بإصدار أوامر وقرارات وتعليمات وتوجيهات، أما المسؤولية فتعني الألتزام بتنفيذ عمل أو أمر أو توجيه.

**رابعاً**: تسلسل الأوامر: يعني إنسياب الأوامر والتوجيهات والتعليمات وفق منطق معين وخط معين من أعلى إلى أسفل،

ويحكم تسلسل الأوامر مبدأين من المبادئ وهما:

أ) المبدأ الهرمي أو مبدأ التدرج: أي ارتباط كل فرد داخل التنظيم بفرد آخر في مستوى آخر أعلى وبشكل متعاقب إلى أن يصل إلى المدير العام.

ب) مبدأ وحدة الأمر: يعني أن هناك جهة واحدة لإصدار الأوامر، وجهة واحدة لاستقبال التقارير وحسب التسلسل.

**الهيكل التنظيمي:**

هو ترجمة لهذا الترتيب الذي يحكم علاقات الإدارات الرئيسية والفرعية مع بعضها ومظهرا موقع الوحدات داخله ووظائفها وارتباطها مع بعضها.

**يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له وهما:**

1) **الخريطة التنظيمية:** هي عبارة عن رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي من مراكز وظيفية ومستويات ادارية.

2) **دليل التنظيم:** هو عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم.

**العناصر الرئيسية المكونة للهيكل التنظيمي:**

**تقسيم العمل:** إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد أو وحدة مسؤولة عن عمل معين.

1) **الرؤساء والمرؤوسين:** إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر وكذلك من يتلقى هذه الأوامر وتنفيذها.

2) **نوع العمل:** داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسؤول.

3) **أساس تجميع الأعمال:** أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات وهذا الأساس قد يكون بناءا على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العميل.

4) **مستويات الإدارة:** يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.

**الأشكال المختلفة لتكوين الوحدات التنظيمية:**

**أولاً: التكوين على أساس الوظيفة:**

يتم التكوين في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع وهي: الإنتاج (أو العمليات) التسويق، المالية، الموارد البشرية، المشتريات والمخازن.

من مزايا هذا التكوين:

-توفر امكانية الأهتمام الكافي بالمهمة أو النشاط.

-امكانية تجميع الأنشطة المتشابهة.

-يساعد على التخصص وبالتالي على اكتساب المهارة وزيادة الأنتاجية.

-ضمان الإشراف الجيد على النشاط.

من عيوب هذا التكوين:

صعوبة التنسيق بين الإدارات للأنشطة المتشابهة كالأعمال الأدارية المتشابهة بين مختلف الإدارات.

**ثانياً: التكوين على أساس المنطقة الجغرافية:**

يستخدم هذا التكوين في حال توزيع أنشطة المشروع ف عدة مناطق جغرافية فعلى سبيل المثال، قد تقسم إدارة الأنتاج إلى ثلاث مصانع بثلاث مواقع. ويتميز هذه التكوين بسرعته في اتخاذ القرار وبالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج.

ومن عيوبه:

-صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

-هيمنة الأعتبارات الأقليمية على الأعتبارات الأخرى.

**ثالثاً: التكوين على أساس المنتج أو الخدمة:**

يتم التكوين في هذه الحالة بأن يختص كل مصنع أو ادارة بأنتاج منتج معين أو تقديم خدمة معينة، ويمكن أن نتصور وجود شركة واحدة للمنسوجات مكونة من ثلاث مصانع الأول للمنسوجات القطنية والثاني للمنسوجات الصوفية والثالث للمنسوجات الحريرية.

**من مزايا هذا التكوين:**

-أنه يساعد على التخصص نظراً للتعامل مع منتج من نوع واحد.

-أنه يتيح فرص النمو والتوسع في كل مصنع وفي الشركة ككل.

من عيوبه: الأزدواجية في الأنشطة، حيث يوجد إدارة لتسويق المنسوجات القطنية وإدارة أخرى لتسويق المنسوجات الصوفية.

**رابعاً: التكوين على أساس العميل أو المستهلك:**

يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة في وحدات ومشروعات تبعاً لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه الشركة ومن أمثلة ذلك شركة الكهرباء تكون وحداتها التنظيمية وفقاً لفئات المستهلكين، فهناك الأستهلاك العائلي الخاص وهناك الأستهلاك الصناعي، وأخيراً الأستهلاك الحكومي.

**من عيوبه:**

أنه يؤدي إلى التضخم في عدد الوظائف والإدارات.

صعوبة التنسيق بين هذه الإدارات المختلفة.

## الفصل الخامس

## مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية والتمكين

**1 -تطور الإدارة الإستراتيجية :**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية الفنية، القانونية، ...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

**2 - تعريف الإدارة الإستراتيجية :**

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها Ansoff، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها

وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها".

أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: "رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها: "الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام".

كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها: "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

**3 – مهام الإدارة الإستراتيجية :**

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

أ- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .

ب-تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .

ج -تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .

د -تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .

هـ -تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .

و -إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .

ز -تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .

ح -تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد ، الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز.

ط -تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

**4 -أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :**

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو وإن الأهداف السابقة لاتتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب .

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال: أنسوف، وهارولد و برت ، إيستلك ماكدونالد وغيرهم، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لاتمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

1 -التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .

2 -تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .

3 -تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة .

4 -زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

5 -توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .

6 -المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .

7 -مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

**ثانياً : التوجه الإستراتيجي (رسالة المنظمة وأهدافها).**

**1 -رسالة المنظمة :**

توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين: ماهو مجال عمل المنظمة؟ وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟ ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وانشطتها، كما يجب أن يصل مضمون

الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة فرسالة شركة الإتصالات السعودية على سبيل المثال هي "حياة أسهل"، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .

**2 - تحديد الأهداف :**

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة، وتحدد الأهداف مالذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية وتختلف الأهداف عن الغايات، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفاءة أو النمو أو السمعة والشهرة، .... إلخ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق من الشكل السابق يتبين لنا أن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الإستراتيجي ، والرسالة هي نتاج الرؤيا لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها إنسجاماً ونتائج تحليل العوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات ، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف.

**خصائص الرسالة الناجحة :**

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
- تنسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة.
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- متكاملة .
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
- تتضمن الإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية .

- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تتطلع إلى المستقبل ولاتنسى الماضي .

**ثالثاً: تحليل بيئة العمل**

**مفهوم التحليل الإستراتيجي :**

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

1-التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية (الفرص والتهديدات): البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الإقتصادية وعوامل البيئة الإجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية وعوامل البيئة السياسية والقانونية، عوامل البيئة الدولية والعالمية .

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظم، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها .
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها

**أ – عوامل البيئة الإقتصادية :**

تعتبرالعوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال وتتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة مقدار النمو الإقتصادي الميزان التجاري معدلات التضخم السياسات المالية والنقدية للدولة

والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ، .....

**ب - عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية :**

تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد، والقيم، وإتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الإجتماعية، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات، أنماط السلوك الإنساني ، .....

**ج - عوامل البيئة التكنولوجية :**

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين، وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية ، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .

**د - العوامل الديموغرافية :**

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

**هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية :**

تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع

الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى .

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

**و - عوامل البيئة الدولية والعالمية :**

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية التحالفات السياسية الدولية الحروب والمنازعات الدولية المنازعات الإقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية.

**3-التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية)**

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها .

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي :

**أ-البيئة الساكنة (الستاتيكتية)/البسيطة:** أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية الحالية، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار بالعمل بالإستراتيجية

العمــل الحاليــة ، حيــث أن طبيعــة الأســواق والمنافســين وجميــع القــوى الصــناعية مســتقرة وبسيطة.

**ب-البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة:** تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيـد كـما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغـيرات السريعـة في بيئـة الصـناعة مـما يتطلـب مـن الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

**3 - تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة :**

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية ويعد تحليل قـوى التنـافس مـدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمـة في بيئـة الصـناعة مـن خـلال تحديـد المنافسـين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغـل والنمـو في الأسواق التي يعملون فيها . ويعتبر مدخل بورتر من المـداخل الرئيسـية لتحليـل القـوى التنافسـية في الصناعة ، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسـة للتنـافس، أو مايسـمى أيضـاً بمحـددات الربحيـة في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي :

1- المنافسة بين الشركات القائمة .

2- التهديد بدخول منافسين جدد .

3- التهديد بالمنتجات البديلة .

4- قوة التفاوض عند المشترين .

5- قوة التفاوض عند المجهزين .

**4 - التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :**

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمـة لهـا أهميـة خاصـة نظـراً لمـا تحققـه مـن تحديـد للإمكانيـات المتـوفرة لـدى المنظمـة سـواء كانـت ماديـة أم بشريـة، وهـي تحـدد

مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة كما يساعد في تجنيب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجى حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية ، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل المالية .

أ -**الهيكل التنظيمي**: التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية.

وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي :

(1)هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟ .

(2) هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وماهي أسباب ذلك

(3) هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟ .

(4) هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات ال في المنظمة ؟ وهل يتفق مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟ .

(5) ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟

(6) هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟.

(7) هل هناك ضعف في الإتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيية في المنظمة ؟.

(8) إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟.

(9) هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين ؟.

ب -**ثقافة المنظمة:** تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .

**وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي**

(1)هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة ؟ .

(2)إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟ .

(3) هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية ؟ .

(4) هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة؟

(5) هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

(6) هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية ؟.

(7) ما مدى إنتشار اواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .

جـ-**العوامل التسويقية:** تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :

(1) تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .

(2) إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون .

(3) الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي .

(4) مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين .

(5) القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .

(6) مدى كفاءة رجال البيع .

(7) القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

د -**العوامل الإنتاجية:** تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية .

ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

(1) هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟

(2) هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟

(3) هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟.

(4) هل مواقع الإنتاج قريبية من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟.

(5) هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟

(6) هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟

(7) هلى العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟ .

(8) هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟

(9) هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟

هـ -**عوامل إدارة الموارد البشرية:** تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي :

(1) هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة؟ .

(2) هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة؟

(3) هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة؟

(4) هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟

(5)هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية ؟

و -**العوامل المالية:** يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي :

(1) القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل، طويل الأجل، القروض، حق الملكية) .

(2) مستوى الموارد ومدى تعددها .

(3) تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .

(4) العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم .

(5) مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .

(6) حجم الموارد المالية .

(7) كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسيبة .

(8) الإيرادات والتدفقات النقدية .

(9) رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .

(10) جودة الرقابة على المخزون .

**تحليل سلسلة القيمة :**

ويهدف إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف ، وتميز في الإنتاج والتركيز) .

ويعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو أحد الأساليب الحديثة كأداة لذلك .

**تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة :**

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين، وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل، نوعية الخبرات الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها على سبيل المثال كلما إرتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد إهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد وقل إهتمامه بالإعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم، علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم وهناك عدة طرق للتقييم، منها: أسلوب عقد الإجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة .

**1-عقد الإجتماعات الدورية:** يتم في هذه الإجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

2-**أسلوب المراجعة الإدارية** : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية، ....إلخ ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

3-**أسلوب تحليل النسب:** أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل

معين والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق ، الإنتاج ، الأفراد، المالية، ... إلخ .

4 – أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة : وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة .

**رابعاً : تحديد الموقف الإستراتيجي**

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية ( القوة والضعف) ومواقفها الخارجية ( الفرص والتهديدات ) .

ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

| تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية | نقاط القوة<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - -<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - - | نقاط الضعف<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - -<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - - |
|---|---|---|
| الفرص<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - -<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - - | ( 1 )<br>إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة<br>(إستراتيجيات هجومية) | ( 2 )<br>معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة<br>(إستراتيجيات علاجية) |
| التهديدات<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - -<br>- - - - - - - - - - - - - - - - - - | ( 3 )<br>إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات<br>( إستراتيجيات دفاعية ) | ( 4 )<br>تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات<br>( إستراتيجبات الكماشة ) |

**تحليل الفرص والمخاطر SWOT :**

وهـو اختصـار لــ Strength, Weakness, Opportunities & Threats ويعتـبر تحليـل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضـعف بالاعتبـار العوامل الداخلية للمنظمة، ويصنف كل عامل من هذه العوامـل كعامـل قـوة أو ضـعف بالنسـبة لها ..

كما يهتم تحليل الفرص والمخاطر SWOT بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل ..

نستطيع من خلال هـذا التحليـل أن نفهـم الفـرص المتـوفرة لنـا والتـي يمكـن أن تكـون عـلى شـكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسـع قاعـدة الزبـائن فهـو يسـمح ببنـاء قـوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن وهو مهم أيضا لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثـل الـ "Feed-back" التي تأتي من البيئة الخارجية ويجاوب عـلى كثـير مـن الأسـئلة حـول مـا هـي المخـاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة؟ وهنا نعرف أننا يجـب مراقبـة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مسـتمر للتوصـل إلى الاسـتراتيجيات المناسـبة للتعامـل معها .

إن إختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT وإن المنظمة التي تضع خطـة إسـتراتيجية ولم تأخـذ بعـين الإعتبـار أهميـة العنـاصر الرئيسـية للمصـفوفة سـوف تعـرض نفسـها للخطر .

**1-تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :**

أ – **القوة**: هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمـل، مثـل الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، إنخفاض تكاليف الإنتاج .

ب – **الضعف**: هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقـص أو ضـعف في إمكانيـات المنظمـة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية، ضعف شبكة التوزيع، معدل الدوران العالي للعاملين .

**2 – تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :**

**أ – الفرص:** هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة، وكثير من الفرص قد لاتتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

**ب – التهديدات** : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل ، والتي إذا ماحصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة ، مثل دخول منافسين جدد ، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين ، ومثل تغير  أذواق المستهلكين .

**3 – تحليل مصفوفة SWOT :**

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة  يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف)، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

**أ-إستراتيجيات هجومية:** وتهدف لإستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة  كبيرة.

**ب-إستراتيجيات علاجية** : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لايمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .

**جـ -إستراتيجيات دفاعية**: وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .

**د-إستراتيجيات إنكماشية:** وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

**خامساً : الإختيار الإستراتيجي**

الإختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية  الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة . وتستلزم عملية الإختيار

نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضييق عدد تلك البدائل وتقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب .

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء وإعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب.

**نماذج تحليل محفظة الأعمال :**

**1 – نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية:** وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً وإتفاقاً ، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

-البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي: النجوم، علامة الإستفهام، إدرار النقدية (البقرة)، خلية الوضع المضطرب (الكلب).

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الإستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو ، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال ، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد.

**أ – المربع الأول : علامات الإستفهام ؟**

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

(1) إحدى إستراتيجيات النمو لتعزير المركز التنافسي وزيادة الحصة السوقية.

(2) إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

(3) إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار النسبي ، أي الإحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقـدي عالي.

**ب - المربع الثاني : النجوم**

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بإرتفاع معدل النمو، وكذلك إرتفـاع في الحصـة السـوقية وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحـدى إسـتراتيجيات النمـو والتوسـع لغـرض المحافظـة عـلى المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسـمح بمزيـد مـن الإسـتثمارات والنمو .

**جـ - المربع الثالث : إدرار النقدية ( البقرة )**

وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع بحصـة سـوقية كبـيرة وتـدر مبـالغ نقديـة كبـيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي، وإنخفاض في الإنفاق والتكـاليف، ولكنهـا تتصـف بمعـدل نمو للسوق بطيء أو مـنخفض أوآخـذا بالتـدهور والإسـتراتيجيات المناسـبة للمنظمـة أو وحـدات الأعمال في مثل هذه الحالية هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبـير للمنظمـة مـما يسـاعد في الدخول في مجالات عمل جديـدة ومتعـددة أو لـدعم الوحـدات أو المنتجـات التـي تقـع في موقـع الإستفهام أو النجومية .

**د - المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب)**

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقـع في هـذا المربـع بحصـة سـوقية منخفضـة ومعـدل نمـو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالإنخفـاض الكبير في حجم المبيعات ، إنخفاض الأرباح وقد يكون هناك خسـائر ماديـة وتـدني في سـمعة المنظمـة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربـع إحـدى إسـتراتيجيات الإنكـماش المتعـددة مثـل إسـتراتيجية الحصـاد أو إسـتراتيجية التصـفية أو إستراتيجية الهندرة .

**المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :**

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التـي تسـتطيع المنظمـة أو وحـدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد نقدية من أجل إستخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمـو وأعـلى ربحية للمنظمات في المستقبل .

جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

(1) الإهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية .

(2) تسـاهم في معرفـة المنظمـة فـيما إذا كانـت بحاجـة إلى وحـدات أعـمال أو منتجـات أخـرى مكملة .

(3) القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربعة مربعات .

(4) تساعد في إختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو .

**نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :**

(1) نموذج مبسط لايحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان .

(2) يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بالأسواق ذات النمو المتوسط .

(3) المنتجات أو االخدمات المميزة لاتكون الحصة السوقية فيها مهمة .

(4) قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي .

(5) مزايا التكلفة المنخفضة لاتقترن بالحصة السوقية العالية أو التكنولوجيا المتقدمة، بـل قـد يكـون العكس من هذا .

(6) لايمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق .

(7) غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة.

**2 -نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك :**

وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريـك، وذلـك لتفـادي نقـاط الضـعف في مصـفوفة جماعـة بوسـطن . وتتـألف

مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة اعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .

| علامات إستفهام | فائزون | فائزون |
|---|---|---|
| خاسرون | متوسط | فائزون |
| خاسرون | خاسرون | منتجي أرباح |

ضعيف　　　متوسط　　　قوي

قوة الأعمال / المركز التنافسي

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي : قوية، ومتوسط، وضعيفة .

**3 - نموذج مصفوفة هوفر :**

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن وماكنزي وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربع تعكس مراحل تطور المنتج / السوق وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق .

يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق .

مرحلة النمو الأولي

(النشوء)

مرحلة النمو

مرحلة الركود الخفيف

مرحلة النضوج

مرحلة التدهور

(الإنحدار)

ضعيف متوسط قوي

(المركز التنافسي)

**4 - تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال :**

**أ - إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي :**

(1)- وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها .

(2)- وسيلة مرئية .

(3)- تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل .

(4)- تساعد على تصميم إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف .

**ب - سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال :**

(1)- تعتمد إلى إفتراضات تحتاج للتدقيق ، وذات طابع خاص .

(2) -تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز التنافسي .

(3)- تأثيراتها تشمل جميع الوظائف .

(4)- لاتأخذ بعين الإعتبار التحالفات بين المنظمات .

(5)- لاتهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة .

**العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي :**

إن إختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر إستخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي .

ولغرض نجاح عملية الإختيار الإستراتيجي، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية، وإتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة ، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، إضافة إلى عوامل الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية .

**سادساً : صياغة الإستراتيجية**

**تعريف الإستراتيجية :**

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية، وتحقيق أهدافها التنظيمية .

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه وإستقراره في الأجل الطويل .

وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية، وهي: إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية الأعمال، وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط.

**1- إستراتيجية المنظمة :**

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير

المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

أ -**إستراتيجية الإستقرار** : أو مايسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيزعلى ماتقدمه بهدف تعزير وتحسين بيئتها التنافسية .

ب -**إستراتيجية النمو** : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ج-**إستراتيجية التقلص أو الإنكماش** : وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولابد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني .

**2 – إستراتيجية الأعمال :**

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المتنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح .

وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وتأخذ إستراتيجية الأعمال، أو ماقد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التميز (التنويع) وإستراتيجية التركيز:

**أ-إستراتيجية القيادة في التكلفة:** تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة :

(1) وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .

(2) نمطية المنتج .

(3) خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .

(4) إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين .

(5) ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.

(6) تقديم منتج اساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

(7) إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لاتؤثر على جودة المنتج .

(8) بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء .

(9) الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .

(10) إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات .

**وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي :**

(1) قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .

(2) إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .

(3) سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .

(4) تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

**ب-إستراتيجية التميز:** وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات مابعد البيع . وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها .

**أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز :**

(1) خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ، مما يحمي المنظمة من المنافسين .

(2) سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .

(3) التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .

(4) زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .

(5) إشباع لرغبات وحاجات المستهلك .

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز :

(1) صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .

(2) إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .

(3) القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .

(4)التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

**ج – إستراتيجية التركيز:** وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل .

وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء، إلخ بسبب التركيز على التمايز لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز :

**(1) التركيز مع خفض الكلفة:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

**(2) التركيز مع التمايز:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها .

**المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :**

(أ) تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز .

(ب) التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .

(ج) اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين .

**3 -الإستراتيجيات الوظيفية :**

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة مع الإنباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض، وهذا يعني أنه لايمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير الموارد البشرية ، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

**أ-إستراتيجية الشراء وإدارة المواد** : تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة اساسية مع المواد الخام والأجزاء ، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي :

(1) معلومات تتعلق يالأسواق ، المـوردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد نؤثر على وظيفة الشراء .

(2) علاقات جيدة مع المـوردين الذين لـيهم مـواد بجـودة عالية واسعار تنافسية وإستمرارية في التوريد.

(3) مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .

(4) تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى ، كالتمويل ، التصنيع ، التسويق ، ... إلخ .

ب -**إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:** إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي :

(1) **إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل** : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش

(2) **إستراتيجيات التشغيل:** مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية .

(3) **إستراتيجيات التخطيط والرقابة:** الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة .

(4) - إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

**إدارة الجودة الشاملة :**

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية :

1) ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .

2) إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .

3) عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .

4) تكامل الأداء في كل المنظمة .

**جـ -إستراتيجية التمويل:** تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د-**إستراتيجية البحث والتطوير** : ينبغي على جميع المنظمات إعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

**هـ -إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة، الإختيار، والتعيين ، والتدريب والنقل والترقية، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة

التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم ايضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة

و-**إستراتيجية التسويق:** يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير البيع والتوزيع لهذا المنتج وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير .

(1) **إستراتيجية تنمية السوق**: تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية .

(2) **إستراتيجية تنمية المنتج**: يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

(3) **إستراتيجية التسعير:** تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين .

(4) **إستراتيجية التوزيع:** وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدا الكلفة الأقل / التميز .

(5) **إستراتيجية الترويج:** وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات .

**ز-إسـتراتيجية البحـث والتطـوير:** وتتعامـل إسـتراتيجية البحـث والتطـوير مـع التحسـين والتطـوير والإبتكار سـواء في المنتجـات أو العمليـات الإنتاجيـة وتتعامـل مـع مسـألة توقيـت إدخـال التكنولوجيـا الجديدة، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عـن طريـق التحـالف مـع شركـات أخـرى لـديها الإمكانيـات المتاحة في البحوث والتطوير .

**سابعاً:** التنفيذ الإستراتيجي بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكـون منطقيـاً أن توضـع الإسـتراتيجية في موضـع التنفيـذ وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

ويعرف تنفيـذ الإسـتراتيجية بأنـه سلسـلة مـن الأنشـطة والفعاليـات المترابطـة التـي تمـارس لوضـع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجـراءات وتشـمل هـذه الأنشـطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات الأفـراد، القيـادة، نظـام المكافـآت والتعـويض، نظام الإتصالات، نظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة .

**إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :**

أ – البناء التنظيمي المناسب، حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية .

ب – التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .

ج – وجود نظام تحفيز ملائم . للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم

د – وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة . مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات .

هـ – وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

**ثامناً : التقييم والرقابة الإستراتيجية**

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشـتمل عـلى مـايعرف بـالتقييم والرقابـة كأحـد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ماتم إنجازه من نتائج فعليـة لـلأداء يتفـق مـع مـا تـم تخطيطه إستراتيجياً .

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج او الأهـداف المرغـوب تحقيقهـا، ثـم تـوفير التغذيـة المرتـدة مـن المعلومـات الضروريـة لـلإدارة

العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك.

**وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :**

**1-مرحلة تحديد مايجب قياسه :**

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .

**2-مرحلة وضع معايير الأداء :**

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة كما يجب أن تكون المعيير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة، وهناك عدة أنواع من المعايير :

أ-معايير كمية مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات، حجم الأرباح.

ب -معايير نوعية مثل نسبة المردودات، نسية الإنتاج المعيب، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء المستهلكين، ... إلخ .

ج-**معايير زمنية** : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د -**معايير التكلفة:** مثل إستخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين، تكلفة الخدمات البريدية، تكلفة نظام الحاسب الآلي ، ....

**شروط المعيار الجيد :**

أ-**الواقعية:** معايير مناسبة للواقع ، لامبالغة فيها .

ب -**الإرتباط بالنشاط:** المعيار الذي لايرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

ج-**الدقة:** محدد بدقة حتى لايصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة .

د -**المرونة:** يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .

هـ -**عدم المغالاة في عدد المعايير** : حتى لاتتعقد العملية الرقابية .

**3 – مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) :**

وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، بغرض تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعة، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن إستخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض :

أ – **الملاحظة الشخصية:** وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات .

ب – **التقارير الرقابية:** مثل :

(1)- تقرير الميزانية العمومية .

(2)- التقرير الشهري لحساب العميل .

(3)- تقارير المراجعين الداخليين .

(4)- التقرير السنوي عن حالة دوران العمل :

**4 – مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية :**

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي وهي عملية أساسية وفعالة، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الإنحرافات ، ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها .

أ-**تحديد أسباب الإنحراف:** وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير والإنحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الإنحرافات غير المقبولة أوالتي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الإستراتيجية .

ب-عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين ، يقييم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .

## الفصل السادس

## المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري

## إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة

محاولة للتحـول مـن الضـعف الإدارى الى التميـز في إدارة الأداء الاداري للدولـة مـن خـلال محاولـة الاجابة على التساؤلات التالية :

- هل تتيح مفاهيم وتطبيقات المنظمة المتعلمـة امكانيـة التحـول مـن الضـعف في الجهـاز الاداري للدولة الى التميز في ادارة الاداء؟
- ما هي الركائز الاساسية للمنظمة وما هو الدور الاداري لإحداث التحول؟
- ما هي علاقة الادارة المتعلمة بإدارة المعرفة ومدى توافرها في تنظيمات الجهاز الاداري للدولة ؟
- ما مدى انطباق مفهوم المنظمة المتعلمة على تنظيمات الجهاز الاداري في الدول العربية؟
- ماهى التحديات التى تقابل المنظمات العامة بالجهاز الإدارى فى الدول العربية وما هـى السـمات التى يجب توافرها بتلك المنظمات للتحول إلى التميز فى إدارة الأداء ؟

**المنهجية:**

نستند الى تطبيق أسس منهجية في تفسير وتحليل العديد من المداخل والأطـر والنظريـات والدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية التي تناولت المجالات موضع الدراسة وهي المنظمة المتعلمة وإدارة الاداء للتوصل إلى الإستنتاج والإستنباط والقيـاس عـلى أداء الجهـاز الإداري في الدول العربية.

**أهمية الدراسة :**

1. هناك علاقة منطقية بين مفاهيم وممارسات المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي للتحول من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء، وربما كانت الدول العربيـة أكـثر احتياجاً من أي وقت مضى، بل أكثر احتياجـاً مـن الـدول المتقدمـة ذاتهـا الى مفـاهيم وأسـاليب إداريـة علميـة رشـيدة متطـورة وأدوات تكنولوجيـة لـكي تحقـق

التنمية المنشودة من خلال التطوير المؤسسي على مستوى كل من المنظمة والأنشطة والقطاعات والتي تعتمد على التمكين والمعلومات وإدارة المعرفة.

2. ولعل ملامح الضعف الاداري بأجهزة الخدمة العامة العربية تؤكد أهمية بحث هذا الموضوع إذ تتسم أجهزة الخدمة العامة العربية بما يلي[1]:

- ضعف الاهتمام بالقائمين بالعمل الاداري والتنموي الفعلي في الوحدات الاساسية والقطاعات الانتاجية.

- التلكؤ في تصميم مقاييس اداء وانتاجية محددة يمكن على اساسها تطبيق نظام فعال للحوافز.

- قيام الأجهزة الادارية بمحاولات الاصلاح دون الربط بينها وبين جوانب التطور التنظيمي والاقتصادي والسياسي الاخرى في المجتمع.

- الاعتماد وبشكل كبير على الجهود التدريبية التي تتسم بضعف الكادة العلمية، وعدم استناد البرامج التدريبية على دراسات واقعية للإحتياجات التدريبية الحقيقية للمنظمات، وعدم الاهتمام بتقويم عائد التدريب، وقلة الدقة في اختيار المدربين.

- عدم التنسيق والتكامل بين أنشطة التنمية الادارية الثلاثة وهي البحوث والاستشارات والتدريب وعدم الاستفادة المتبادلة بينهم.

- معظم أهداف الاصلاح الاداري ووسائله تدور في أغلبها داخل الاطار التقليدي دون أن تقدم على النقلة النوعية – بخلاف بعض الاستثناءات – إذ تركز معظمها على تبسيط اجراءات الجهاز الاداري والتركيز على موضوعي التنظيم والتدريب.

3. كما نجم عن تضخم الجهاز الاداري للدولة المصحوب بالضعف الملحوظ في المهارات في مصر عن مجموعة من الآثار السلبية نجملها فيما يلى[2]:

---

1) نزيه الأيوبى، الأصلاح الإدارى والتطوير المؤسسى فى العالم العربى فى ظل التحديات الإقتصادية الجديدة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، 1995، صـ صـ 9، 23

2) عادل عبده، تجربة وزارة التنمية الإدارية، تطوير وتحسين الأداء وجودة الخدمة بجمهورية مصر العربية، لقاء اللمارسات الادارية الناجحة، لقاهرة، 15 – 16 يوليو 2003.

4. **البيروقراطية**: تفتيت العمل الواحد وتعدد مستويات الاشراف والمراجعة (تعطيل الطاقات وبطئ الانجاز)، وصعوبة توصيف الوظائف وتقييم الأداء (الحوافز – تقارير الكفاية)، وصعوبة تحسين احوال الموظفين، والتسيب الاداري وشيوع روح المسئولية وصعوبة تطبيق مبدأ الثواب والحساب، اختناق فرص الترقي.

وتفتقر كثير من المنظمات العربية الى البنية الادارية الاساسية التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية واهمها نظم ادارة الاداء ونظم معلومات الاداء[2].

5. ولن تتناول هذه الورقة العلمية الدور الجديد بقدر ما تتصدى الى المفاهيم والاساليب والأدوات، إذ أن محور التركيز يتجه نحو الاجابة على كيف وليس على ماذا. أو قد يتفق معظم القائمين على إدارة المنظمات في الدول العربية على أهمية بل وحتمية التحول في دور الدولة، ولكن كيف يتم هذا التحول وما هي ادواته ومن ثم يجدر بنا التركيز فى هذا الصدد على كيفية قيام الاجهزة الادارية في تلك الدول بدورها الجديد.

وجدير بالاشارة إلى أن برنامج الاصلاح الاداري في مصر يتضمن مجموعة من الأهداف تسعى الى توفير آليات العمل بما يتفق مع دور الدولة في الوقت الحالي وليصبح الجهاز الاداري عاملاً من عوامل جذب الاستثمار ودعم قدرة وكفاءة هذا الجهاز لتحقيق رسالته الاساسية[3].

**5. محتويات الدراسة :**

- المقدمة.
- المحور الأول : إدارة الأداء في الجهاز الإدارى للدولة.
- المحور الثاني : المنظمة المتعلمة والأداء الإداري للدولة.

---

(1)عادل عبده ، تجربة وزارة التنمية الإدارية، تطوير وتحسين الأداء وجودة الخدمة بجمهورية مصر العربية، لقاء اللمارسات الادارية الناجحة، لقاهرة، 15 – 16 يوليو 2003.

(2)على السلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، صـ 185.

(3) عادل عبده، مرجع سبق ذكره.

**المقدمة :**

تتسم المنظمات سريعة التحرك Fast- Moving Operation بالمداومة على التعلم المستمر وتطبيق الخبرة المكتسبة في حياتها اليومية ولأن الابداع والتطوير هما أهم ما يميز أداء المنظمات ففي العصر الحالي هما مطلباً هاماً للمنظمات العامة وأجهزتها الإدارية لتقوم بدورها الجديد المنوط بها والذي يحقق الرضا لجميع الاطراف اصحاب المصلحة ولن يحقق للمنظمات العامة هذا التميز في الأداء دون تبني مفاهيم إدارية حديثة تتشرب في نسيجها الثقافي ونسقها القيمي.

فالتطوير الذي يحقق التميز هو عملية إدارة للأداء وهي عملية مستمرة لا نهاية لها، فهي جزء من روتين العمل اليومي للمنظمة يتشرب في صميم طرق وأساليب الأداء وقد أطلق على هذا النمط من المنظمات في السنوات الأخيرة مصطلح المنظمة المتعلمة وتسعى إدارة الأداء الى توظيف الخبرة المكتسبة من عملية التعلم التنظيمي في التطوير المستمر للأداء ومن ثم يتحقق له النقلة النوعية من الضعف الى التميز والحفاظ على هذا التميز بشكل مستمر وعلاج القصور في أي عنصر من عناصر الأداء إن وجد بحيث يتحقق الكفاءة والفعالية في الأداء والتحسين والتطوير المستمر.

**المحور الأول : إدارة الأداء في الجهاز الإداري للدولة :**

ويتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً للمجالات التالية :

أولاً : المفاهيم الاساسية لإدارة الأداء.

ثانياً : أهمية إدارة الأداء في تنظيمات الجهاز الاداري للدولة.

ثالثاً : متطلبات تطبيق إدارة الأداء في الجهاز الإداري للدولة.

رابعاً : العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة الأداء.

أولاً : المفاهيم الاساسية في إدارة الأداء :

- تعريف إدارة الأداء.
- العناصر الرئيسية لعملية إدارة الأداء.
- الخطوات الاساسية لعملية إدارة الأداء.
- نظام إدارة الأداء.

- مفاهيم خاطئة حول إدارة الأداء.
- المشكلات المرتبطة بالممارسات السائدة في إدارة الأداء.
- النظام الجديد في إدارة الأداء.

**تعريف إدارة الاداء :**

إدارة الأداء هي مدخل نظامي موجه بالبيانات لإدارة الناس Systematic, data oriented approach ويعتمد بشدة على أساليب التعزيز والدعم الإيجابي والقياس وتعد إدارة الأداء أحد الاساليب والادوات الهامة الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات الصناعية العملاقة كما أنها وسيلة هامة مثالية للمنظمات العامة والتي تتسم بندرة مواردها المالية في حين أنها ثرية جداً برأس المال البشري.

وتستثمر إدارة الأداء في الإجراءات التي ليست في حاجة إلى نفقات اضافية إذ أنها تنصب على ملاحظة قياس السلوك المطلوب أدائه لتحقيق أهداف محددة. فهي ببساطة شديدة معنية بملاحظة السلوك الذي يقوم أولاً يقوم به الفرد[1].

وتناسب عملية إدارة الأداء منظمات اليوم ذات التوجه الافقي المسطح، والتي تهتم بالمشاركة في الإدارة، والمعنية بتقديم الخدمات والتي تؤكد على تطوير وتحسين الجودة [2].

كما وأن مصطلح إدارة الأداء يعد مصطلحاً واسعاً نشأ ليعبر عن مجموعة من الممارسات التي عن طريقها يتم تحديد العمل ومتابعته وتحديد وتطوير القدرات الازمة للأداء، وتوزيع المكافآت داخل المنظمة كما أنه يشمل تحديد الأهداف، واختيار وتعيين العاملين، وتقييم الأداء، والتعويضات، والتدريب والتنمية، وتخطيط وإدارة المسار الوظيفي.

---

(1) Anonsymous, “ using performance management “ Association – management , v47 ,n5,may ,1995, p.,78

(2) Benjamin,s & perland , “ how developmental supervision and performance manamement improve effecttiveness “ health care supervisor , v 14 n2 , dec 1995,pp 19-28.

وتموج ساحة الإدارة بالعديد من الأفكار بعضها متفائل والآخر حذر. ومنذ وقت مضى استعانت المنظمات بعلماء النفس التنظيمي والصناعي الذين عكفوا على الدراسة للتوصل إلى :

- الأنظمة الممتازة الصحيحة لإدارة الأداء.
- أنظمة التعويضات أنظمة نموذجية للتدريب والتنمية

العناصر الرئيسية لعملية إدارة الأداء :

يوجد أربعة عناصر رئيسية لعملية إدارة الاداء هي[1]:

**1. تحديد التوقعات Setting Expectation**

حيث يحدد ويعرف المديرين والعاملين سوياً - العمل المطلوب أدائه، وأين وكيف وما هي النتائج المتوقعة أو تأثير هذا الأداء ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتوفير متطلبات أدائه.

**2. التوجيه وارجاع الأثر Coaching and feedback**

وفيه يناقش كل من المديرين والعاملين سوياً بشكل غير رسمي ما الذي تم بشكل جيد وكيف يمكن عمله بشكل أفضل واعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقييم. وتهيئتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الاداء التي ساهموا في وضعها.

**3. المتابعة :Reviewing**

ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسى الذي يقدمه المدير للعامل إذ يناقش الاثنين معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تم انجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل وكيفية التغلب على الصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

---

(1) MC Donald ,d & smith , A.”Aproven connection : performance management and cusiness results “ , compensation and benefits review , v27 n1, jan / feb , 1995 , pp.,55-64.

**4.المكافآت:Rewarding**

بناء على نتائج أداء العاملين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافآت في ميزانية المنظمة وتقديم التعويض العادل للعاملين وذلك طبقاً ما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.

ويرى بعض العلماء أن إدارة الأداء وتطوير الأداء عبارة عن حلقة تتكون من ثلاثة عناصر هي[1]:

**1. تخطيط الاداء :Performance Planning**

ويشتمل على :

- **المساهمات : Contributions**

وتتمثل في تحديد توقعات كل فرد من العاملين وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملة أو صيغة توضح وتفصل الآثار التي تنعكس على المنظمة وأهدافها من جراء ما يقوم به العامل من أنشطة. كما تشمل تحديد توجهات وأهداف محددة ووضع معايير لقياس الإنجاز.

- **السلوكيات : Behaviors**

وهي عبارة تتضمن وصف وتحديد السلوك البارز المتميز والمقبول

- **الموارد:Resources**

وهي قائمة تتضمن الموارد التي سوف يستخدمها العاملين في تأديتهم لأعمالهم وتتضمن: الأدوات: Tools، ومستوى السلطة level of Authority، والتدريب الإضافي والمستمر Additional training، وحق النفاذ إلى الموارد واستخدامهاAccess to Resources

**2. متابعة وملاحظة الاداء :Performance monitoring :**

وتتضمن الملاحظة المنظمة لأداء العامل واعطائه معلومة حول نتائج هذا الأداء في جلسات دورية بشكل منتظم. مستخدماً مؤشرات الاداء المتميز الناجح حتى يستطيع

(1) Allerton , haidee. " The Elements of performance management , training & development , v49 n2 , dec 1995 , pp 9-10.

العامل أن يتعرف على مدى إنجازه ومقابلته للأهداف المحددة، وأيضاً للأتفاق على أيه تعديلات مطلوب إدخالها على خطة الاداء.

ويعد الوقوف على ما تحقق من انجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة أحد أهم أهداف متابعة وملاحظة الاداء.

وقد تظهر في هذه المرحلة بعض المشكلات أو القلق أو الاهتمامات لذا يتعين على المدير معاونة العامل لإيجاد الحلول الملائمة والعمل على منع تكرار حدوثها في المستقبل.

**3. تقييم الأداء Performance appraisal:**

ويتم في جلسة تعقد سنوياً – ويتم فيها استعراض ماحدث في جلسات متابعة الاداء التي عقدت على مدار العام. على أن يراعى فيها ما يلي :

- عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية التي عقدت على مدار العام.
- النظر إلى جلسات المتابعة باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلاً.
- يراعى التقييم كافة الحلقات المؤدية الى الاتجاهات المحددة وتحديد الانجازات

إذ يكشف التقييم واقع انجاز العام المنصرم، ويضع اسس جديدة لقياس الأداء في المستقبل فهو يعد فرصة لتزويد جلسات الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية إدارة الاداء تنمو في حركة دائرية لانهائية من أجل إحداث التطوير المستمر.

**الخطوات الأساسية لعملية إدارة الأداء :**

وإذا كانت عملية إدارة الأداء هي أحد المداخل والأساليب الديناميكية لتطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير المنظمات فإن هذه العملية تنطوي على خمس خطوات تساعد العاملين على تحسين كفائتهم وفعاليتهم فيما يقومون به من أعمال[1].

الخطوة الأولى :

---

(1) Benjamin., S, op.cit , P.P 16-18

- يجب أن يعرف تماماً كل من مدير الأداء والعامل المتطلبات اللازمة لنجاح العامل في أدائه للعمل.
- يجب أن يتفهم كل عامل كافة التفاصيل المتعلقة بالعمل، حيث تتطلب هذه التفاصيل توافر قدرات أو معايير للأداء.
- يجب أن يناقش مدير الأداء وصف الوظيفة والمتطلبات اللازمة لأدائها سواء في حالة العامل الجديد أو ذلك الذي يتم نقله لوظيفة جديدة، أو الذي يشغل بالفعل وظيفة ما، وذلك بشكل دوري وذلك لمراجعة قائمة متطلبات أداء العمل للتأكد من أن مهام العمل الفعلية والمرغوبة تتضمن في قوائم توصيف الوظائف.
- صياغة معايير الأداء بشكل تفصيلي تعين كل من المدير والعامل على فهم مستوى الأداء الذي يتم قبوله.
- عدم توافر التفاصيل الكافية أو الغموض في صياغة معايير الأداء يؤدي إلى خلق الخلافات وظهور السلوكيات غير الكفؤ وغير الفعالة إذ يجب أن توضع معايير الأداء من خلال عملية يشترك فيها كل من المدير والعامل بقدر المستطاع.

**الخطوة الثانية :**

ترتيب أولوية متطلبات الأداء وذلك بعد مراجعة كل من المدير والعامل متطلبات العمل والاتفاق على صحتها وسلامة تدوينها، والاتفاق على أولويات سوف يركز عليها العامل خلال فترة التقييم القادمة بطبيعة الحال إذا تبين عند مراجعة الوصف الوظيفي إن أي من مكوناته لم يعد مهماً أو ضرورياً، فلا بد من حذفه من قائمة متطلبات الاداء.

**الخطوة الثالثة :**

- تقدير قدرة العامل على أداء كل مهمة من مهام العمل وتعد هذه الخطوة من أصعب الخطوات، إذ أن تزويد العامل بمعلومات دقيقة تتعلق بأدائه للعمل تعتبر مرحلة حرجة في إدارة الأداء.
- تتطلب إدارة الأداء قيام كل من المدير والعامل بتقدير قدرة العامل على أداء كل عنصر من عناصر العمل مستخدماً أداة لتطوير الآداء (قائمة استقصاء) يقوم

كل من المدير والعامل بملئ هذا الأستقصاء (آداة التقدير)، ثم يتناقش الاثنين معاً للتعرف على مدى ادراك كل منهم لمستوى الأداء يجب أن ترتكز المناقشة على أساس مؤشرات الأداء التي تم تحديدها (ضعيفة أو مقبولة أو عالية).

- يقوم كل منهم بإبداء الأسباب التي جعلته يضع هذه التقديرات، ثم يتوصل الاثنين إلى اتفاق حول التقدير النهائي وفي بعض الأحيان تتطلب هذه الخطوة بعض التفاوض والمرونة خاصة عندما تتطلب إجراء تعديلات في التقدير الذي وضعه المدير.
- وفي حالة عدم التوصل الى اتفاق، على المدير أن يتخذ قرار فردياً بما يجب القيام به من اجراءات تصحيحية، شريطة أن يكون موضوعياً في تفهم وجهة نظر العامل.

**الخطوة الرابعة :**

اختيار عدد محدود من الأهداف واخضاعها للتطوير، إذ لا شك أن أداء بعض الأعمال يحتاج تطوير في مجالات معينة ومن ثم يشترك المدير والعامل في تحديد بعض الاحتياجات الهامة واعتبارها أهدافاً للتطوير، وبالتالي يتعاون كل منهما في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ويتعين لتحقيق ذلك إبرام عقد تطوير الاداء الذي يتضمن ما يلي :

- الأهداف أو مهام العمل التي يجب انجازها.
- الموعد النهائي لإنجاز العمل.
- التواريخ التي يتم فيها المتابعة لتحديد التقدم نحو انجاز الهدف
- الموارد أو المساعدات اللازمة لتمكين العامل من تحقيق الهدف.

**الخطوة الخامسة :**

عقد اجتماعات رسمية وغير رسمية لمراجعة التقدم في الانجاز، ويقل عدد هذه الاجتماعات كلما كان العامل لديه القدرة والتحفيز الذاتي لأداء العمل.

**نظام إدارة الأداء[1]:**

يتكون هذا النظام مما يلي :

- المدخلات في نظام إدارة الأداء : ويتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي :

(1) على السلمي، مرجع سبق ذكره، صـ صـ135 – 142.

- العمل المطلوب أداءه (خصائص العمل)، الفرد الذي سيعهد اليه تنفيذ العمل المنظمة التى سيتم العمل في إطارها ولمصلحتها (خصائص النظمة)

- عمليات نظام إدارة الأداء ويتكون من :

- **تخطيط الأداء** : ويعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد المسند اليه العمل.

- إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه الاداء: وتتضمن اختيار السبل وأنماط القيادة والاشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل وتمكينهم من الأداء وارشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات.

- متابعة الأداء ورصد اتجاهاته أولاً بأول ومقارنته بالمستويات المخططة وحصر الانحرافات بين الاداء الفعلى والأداء المستهدف "فجوة الاداء" وتحليل أسبابها وتشخيصها ومصادرها والعوامل المغذية لها.

- تقييم الأداء: تقدير الانجازات المحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها وذلك بقياس الفعالية والكفاءة وبتطبيق عملية القياس المرجعي.

- **مخرجات نظام إدارة الأداء :**

تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة (توصيف العمل job Description) و(وثيقة خطة الأداء Performance Plan) يجمعها (دليل الأداء Performance Manual) كما ينتج عن نظام إدارة الاداء المخرجات المهمة التالية :

- مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية، الوقت الجودة، التكلفة.
- معلومات عن انحرافات الأداء (نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف).
- تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.
- معلومات لتحسين وتطويرالأداء.
- أسس مكافأة وتقدير الأداء.

**مفاهيم خاطئة حول إدارة الأداء[1]:**

يشوب مدخل إدارة الأداء مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي تشوش فكر الإدارة فيها :

1. يجب أن تصمم إدارة الأداء، لدعم ومساعدة المديرين إذ أن أعظم منفعة تعود من إدارة الأداء تتمثل في دعم علاقة العمل بين العاملين والمشرفين. فكلا من الطرفين في حاجة إلى معرفة أفضل أسلوب ليقوموا حقا بخدمة رسالة ورؤية وقيم المنظمة وعملائها وتكون النتيجة هي التمكين بالمشاركة.

2. **تقييم الاداء هي مهارة للإدارة :**

المشرفين ليسوا بالضرورة هم أفضل من يقوم بتقييم أداء مرؤسيهم. فقد يكون لديهم منظور ضيق أو شيء من التحيز أما إذا أراد المشرفين والعاملين الحصول على صورة أكثر صدقاً وشمولية عليهم السعي لمعرفة مردود وأثر الأداء من عملاء متنوعين، وزملاء، وقادة الفرق وآخرين من داخل وخارج المنظمة إذ أن إدارة الأداء تعتمد على إرجاع الأثر من 360 درجة.

3. **مناقشات الاداء يجب أن تتضمن إصدار الأحكام : التقدير يصدر من "سلطة عليا"** إن إصدار الأحكام يؤدي ألى تزمر العاملين – فالعامل الذي ينتظر دائماً أن تصدر له تعليمات بما يجب أن يفعله، لن يبدع أي شيء في العمل إذ يفزع العاملين من متابعة الأداء لأن معظمهم يستشعر أنها عملية تأديبية في شكل الأب الناقد لإبنه كما أنها عملية وإكتشاف أخطاء كم من الافضل أن نسأل ببساطة "ما الذي تعلمناه من هذا؟ " ما الذي يمكن أن نعمله سوياً لتطوير النتائج في المرة القادمة"؟

4. يقع على المشرف مسئولية الحصول على معلومات Input من العامل إن العاملين الذين يتم تمكينهم لا يفترض على الاطلاق قيامهم بدور سلبي في عملية إدارة الاداء والذي يقتصر على مجرد تقييمهم لانفسهم أو الإدلاء بأي معلومات أخرى فقط حين تطلب منهم إذ عليهم المبادرة للحصول على معلومات حول أدائهم

---

[1] Maravec ,M. “ Untangling performance management “ , computerworld , v29 n10 , mars , 1993 , p 82.

من مديريهم ومن الآخرين بشكل دائم كجزء اساسي من وظيفتهم وليس لمجرد المتابعة الرسمية للأداء.عليهم البحث عن فرص للتعلم وحين لا تتحقق الأهداف عليهم طلب المساعدة بدلاً من محاولة تغطية القصور.إن عدم المخاطرة، وعدم التعلم يعني عدم التطوير والتحسين والتقدم، وعدم التطوير يعني التخلى عن المسئولية.

5. يجب أن يتدرب المشرفين على عملية إدارة الاداء، ثم يقوموا بإعداد وتجهيز مرؤسيهم لهذه العملية يجب تدريب كل من المشرفين والعاملين مع بعضهم البعض لإجادة هذه العملية ذلك إذا أريد العملية إدارة الأداء أن تكون عملية شراكة منتجة وتؤدي الى تمكين العاملين وقيامهم بدور إيجابي فعال، وأن يلتزم كل طرف سواء المشرفين أو العاملين بتبادل الأفكار والمعرفة. فالتدريب الفوري يضمن أن كل فرد يعمل في إطار نفس المعلومات والتوقعات.

المشكلات المرتبطة بالممارسات السائدة في إدارة الأداء (جوانب النقص في المداخل التقليدية لإدارة الأداء) [1]:

1. التركيز بشدة على الفرد They focus too heavily on the individual
2. الاعتماد بشدة على المدير They rely too much on the manager
3. غياب التنسيق والتكامل بين الممارسات والأنشطة المختلفة , They focus too heavily on separate administrative practices
4. التركيز بشدة على الماضي They focus too heavily on the past.

ويشكو المديرين من عدم وجود الوقت لديهم لإدارة الناس "people management " لأنهم مشغولين تماماً في إدارة الأعمال "Running the business "

كما يتذمر العاملين من عدم حصولهم على معلومات كافية عما يقومون به من أداء، وأن ما يتقاضونه من أجور لا يرتبط على الإطلاق بأدائهم، وفي معظم الأحيان لا يتلقون أيه توجيهات للتطوير. ويعزي القصور في نجاح إدارة الاداء على حقيقة أن المداخل السائدة في إدارة الموارد البشرية تم تصميمها لكي تتناسب مع المنظمات التقليدية الهرمية فى حين يؤكد الفكر الإداري الحديث أهمية التركيز على

---

[1] Maravec ,M. " Untangling performance management " , computerworld , v29 n10 , mars , 1993 , p 82.

المنظمات الأفقية المسطحة، والتي تتضمن فرق العمل ووحدات عمل صغيرة تؤدي وتعمل بأنماط ديناميكية انسيابية.

**النظام الجديد لإدارة الاداء :**

لقد دعت الحاجة إلى ظهور معظم عناصر المدخل الجديد في إدارة الأداء في العديد من المنظمات، نظراً لأن الممارسات التي كانت تصلح في المنظمات التقليدية الهرمية، ببساطة لم تعد تتلائم مع المنظمات الحديثة الأفقية المسطحة، الديناميكية والمبنية على أساس العمليات والتي تعتمد على إدارة فرق العمل.

ويرى كل من هاريس وفيرونيكا أن إدارة الأداء يجب أن تفصل طبقاً لاحتياجات المنظمة، وأن تستخدم معايير تركز على المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء، على أن يتفهم العاملين فى هذه المنظمات تلك المعايير بشكل جيد.

اتجهت الإدارة حالياً إلى مداخل حديثة مثل :

- إدارة العمليات Process Management ، أو إعادة البناء Re engineering
- أو التصميمات المبنية على أساس الفرق Team- based design
- أو العولمة globalization، أو الشبكات الأفقية Increased lateral linkages

فالاشكال التنظيمية الجديدة يجب أن تحقق وتيسر أداء العاملين وأن يكون هناك تطابق بين العمل الذي يتم أداءه وبين المتطلبات الجديدة لواقع الأعمال.

ومن ثم فالاشكال التنظيمية الجديدة غالباً ما تتطلب قدرات جديدة وبالتالي فإن تطوير هذه القدرات أصبح موضع تركيز هام في إدارة الاداء كما يتم تفصيل ممارسات إدارة الاداء بما يتناسب مع متطلبات التغيير في كل منظمة على حده الأمر الذي يؤدي الى تعدد وتنوع الممارسات، كما أنها ستصبح أيضاً وظيفة محورية من وظائف المدير.

- لقد تطورت عملية إدارة الاداء فأصبحت تركز على إدارة العمل Running the business بدلاً من تركيزها على الجوانب الإدارية Administration وبالتالي فهي تؤكد على الأوجه التالية :

- تكامل الأداء فى مستويات النظم المختلفةIntegration performance at Various System Levels

- انفتاح عملية إدارة الأداء بـين المسـتويات الإداريـة المختلفـة Opening Performance Management Process
- التركيز على إدارة العمل. Running The Business Focusing on
- استخدام استراتيجية ذات تكتيكات متعددة Using a " Tool Box " Strategy
- التركيز على التحسين المستمر. Focusing on Performance Improvement

**ثانياً : أهمية إدارة الأداء فى تنظيمات الجهاز الإدارى للدولة :**

سـاهمت العديـد مـن المتغـيرات والقـوى العالميـة وعـلى رأسـها العولمـة وتكنولوجيـا الإتصالات والمعلومات والحواسب الآلية ومفاهيم الجودة الشاملة فى إحداث واقع جديـد يفرض على الجهاز الإدارى للدولة أن يتخلى عن مفاهيمه وأساليبه التقليديـة التـى تتسـم بالبطئ والبيروقراطية والجمود والتعقيد وارتفاع التكلفة وإهـدار المـوارد ونقـص الجـودة وأن يتبنى فلسفات إدارية جديدة لتطوير قدراته الإدارية وأن يحقق الأهـداف التـى قـام من أجلها بكفاءة وفعالية.

وتعد إدارة الأداء من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة للحد من الأداء الهزيل ولتحسـين وتطـوير الأداء من خلال عملية تواصل وتعلم مستمر تتم بصورة تعاونية مشتركة بين مـدير الأداء والعـاملين (الموظـف والمشرف المباشر) ويعد هذا المفهوم منظومة متكاملـة تبـدأ بتخطـيط الأداء وتنتهـى بتقييمـه وتحديـد مجالات وأسباب الإنحرافات لتشخيص وتحديد فجوة الأداء للعمل على ايجاد الأساليب والنظم والآليات المبتكرة لسد الفجوة ولتطوير الأداء.

ومن خلال تجربة المملكة المتحدة لتصميم وتنفيذ إدارة الأداء فى مجالات وأفرع مختلفـة فى القطـاع العام والتى تقدم أمثلة تبنتها منظمات القطاع العام لإدارة وقياس وتطوير الأداء التنظيمى والتى ترجـع إلى التغيرات الجوهرية فى القطاع العام على مدى عشرون عاماً والتى حدثت بها التحول إلى الخصخصـة على نطاق واسع وزيادة اختبار السوق، وزيادة تبني مفاهيم وممارسات منظمات القطاع الخاص، نتيجة لهذه المتغيرات وغيرها ظهرت الأنظمة الجديدة للإدارة العامة واشتملت ملامح التغيـير الثقـافى للقطـاع العام علي ما يلى:

التحول من موضوعات السياسة إلى موضوعات الإدارة، وتحديد معايير الأداء التى تخضع للقياس والتقييم، وتوافر مجموعة من الجزاءات الموجبة والسالبة ومراجعة الأداء السابق لكل إدارة وقسم وفرد لتحديد الموارد اللازمة للأداء فى المستقبل.

- التخلص من الهياكل البيروقراطية التقليدية والتحول إلى وحدات مؤسسية ذات استقلالية
- التأكيد الشديد على خفض النفقات.
- أنظمه واجراءات عمل متغيرة.
- قليل من التدخل الإشرافى ومزيد من الإدارة الذاتية.
- أهمية المعلومات المرتبطة بالأداء.

وتقدم إحدى الدراسات نموذجاً لأداء المنظمات العامة يتضمن المدخلات والمخرجات أو النتائج والذى يتيح الحكم على فعالية العلاقة بين نتائج المنظمة وأهدافها وأيضاً على كفاءة النظام (معدل المدخلات إلى المخرجات). كما تؤكد أن قياس الأداء فى المنظمات العامة يمكن الجهاز الإدارى من اتخاذ قرارات رشيدة وذلك عن طريق تزويدهم بمعلومات حول مدى مساهمة الأداء والعمل والتشغيل والعمليات فى فعالية وكفاءة نشاط المنظمة كما يتيح على المدى البعيد وضع الميزانيات السنوية وتخصيص الموارد والنفقات والتى تعد أساس للمتابعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، والمساءلة، ومحاسبة المنظمات العامة فى انفاقها للأموال التى تخصص لها[1].

**ثالثاً : متطلبات تطبيق إدارة الأداء فى الجهاز الإدارى للدولة :**

- النظر إلى إدارة الأداء باعتبارها إدارة أعمال Performance Management Is "Running The Business"
- إذ أن الأنظمة التقليدية لإدارة الأداء لا تتناسب مع منظمات اليوم سريعة التغير والموجهة أفقياً (مسطحة).

(1) Mahrman , A & Mohrman's. op.cit , pp.69-75.

- لقد ركز النظام التقليدى لإدارة الأداء على الفرد فعندما تطلب هذا النظام أن يقوم المدير بالحكم على الأفراد وتقدير أدائهم، دفع ذلك النظام بالأفراد إلى ارضاء الرؤساء أكثر من الإلتزام بأداء احتياجات المنظمة ذاتها.

- أما الأنظمة الجديدة فى إدارة الأداء فهى أكثر فعالية فى :

- كافة الناس فى المنظمة خاضعين للمحاسبة والتقييم، سواء كانوا جزءاً من فريق أو مشروع أو برنامج أو عمالة
- جعل إدارة الأعمال، ومتابعة الأداء يتموا فى تزامن مع دوائر العمل العادية.
- قيام المدير المباشر بإدارة عمليات متابعة الأداء فهو أقرب إلى العامل من مسئولي الموارد البشرية فى المنظمة.
- التركيز على تطوير الأداء أكثر من مجرد توثيق التصرفات التى تمت فى الماضى.

لذا يجب على المنظمات العامة أن تتبنى مفاهيم إدارة الأعمال وأن تعى تماماً التغيرات الجذرية فى كافة المعطيات والإفتراضات ومن ثم تتعامل مع عملية إدارة الأداء باعتبارها إدارة أعمال.

التكامل بين إدارة الأداء والإدارة الاستراتيجية للمنظمة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

فى دراسة قامت بها كلية إدارة الأعمال بجامعة شيكاجو الأمريكية أظهرت أن الشركات التى تتبنى برامج لإدارة الأداء تتمتع بما يلى :

- التوحد الشديد بين كل من الإدارة العليا، ومسئولى الموارد البشرية فى تلك الشركات مع الأهداف المدرجة فى برامج إدارة الأداء.
- وجود درجة عالية من الإرتباط بين ثقل مشاركة العاملين وبين فعالية إدارة الأداء.
- موافقة كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية على امكانية تطوير وتحسين فعالية برامج إدارة الأداء فى تحقيق أهداف الشركات ونتائج الأعمال.

- وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التى تتبنى برامج إدارة الأداء حققت ما يلي:
- أرباح أعلى، تدفقات نقدية أفضل (سيولة)، أداء أقوى فى البورصة (سوق المال)، وقيمه أعلى للأسهم والسندات.
- أرباح ومكاسب هائلة فى الأداء المالى والإنتاجية.
- معدل أعلى فى المبيعات بالنسبة لكل عامل.
- معدل أقل فى اجمالى الزيادة الفعلية للعاملين.

- وتؤكد نتائج الدراسة أن الشركات التى تدير أداء العاملين بها هى أكثر نجاحاً مالياً من الشركات الأخرى.
- ويعزو الفرق فى الشركات الناجحة إلى أن إدارة أداء العاملين يعد موضوع أساسى يدخل فى نسيج الإدارة، وليس "مشكلة منعزلة " كأحد مشكلات إدارة الأفراد
- وجوب التكامل والتوازن الداخلى بين سياسات الموارد البشرية لنجاح عملية إدارة الأداء دليل لإدارة الأداء بنجاح : الربط بين إدارة الأداء، وأنظمة المكافآت وتدريب الإدارة.
- يجب التكامل بين عملية إدارة الأداء وبين سياسات الإختيار والتعين والتدريب والتعويضات والترقية وغيرها من سياسات المواراد البشرية.
- يجب أن تتوحد وتتضافر برامج التحفيز بشكل تام مع الأنشطة الجيدة لإدارة الأداء وأيضاً مع برنامج شامل لتدريب الإدارة والعاملين.
- لوضع وتنفيذ أنظمة المكافآت بنجاح يجب توافر المعايير التالية، إذ ان النظام الناجح هو الذى :

- يتلاءم مع بيئته.
- يشمل كل من العاملين والمديرين.
- يحقق العدالة للعاملين.
- يحقق الوضوح والشفافية من خلال عملية الإتصال المستمر
- يعود yields بعوائد مالية على العاملين.

- يحقق الأداء الفعال الكفؤ.
- يؤدى إلى التحسين والتطوير المستمر فى الأداء.
- التركيز على العاملين كمدخل استراتيجى لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمى من خلال إعادة بناء إدارة الأداء.

لابد من الإعتراف بحقيقة أساسية وهى أن الأداء التنظيمى ناتج محصلة أداء الأفراد إدارة الأداء هى أحد الطرق الأكثر فعالية لضمان التغيير السريع الفعال الدائم. المنظور الجديد لإدارة الأداء الذى يتبنى إعادة بنائها يسعى لتزويد المديرين بما يحتاجونه من أدوات وتدريب لترجمة الأهداف التنظيمية إلى رسالة تتناسب مع العاملين فى المنظمة.

هناك مفاهيم مفتاحية لإعادة بناء عملية إدارة الأداء REENGINEERING PERFORMANCE MANAGEMENT هناك سبعة أركان "IMMUTABLE TENT" أساسية لإعادة بناء إدارة الأداء لتكون أكثر فعالية فى تلبية الإحتياجات التنظيمية :

1. إدارة الأداء هى محور عملية الإدارة
2. لا يوجد نموذج واحد لإدارة الأداء يتناسب مع ظروف كافة المنظمات
3. الإهتمام بكافة جوانب وأوجه الأداء
4. ينجم النجاح من التميز والإختلاف فى الجهود المبذولة
5. الإرتباط الفعال بأنظمة المكافآت يحقق بلوغ الأهداف
6. ملكية العملية هو مفتاح لنجاحها
7. إدارة الإداء هى عبارة عن علاقات

ويقدم الباحثين نموذج يوضح عملية متكاملة للتغيير والتطوير من منظور استراتيجى حيث يشتمل النموذج على مجموعة من المتغيرات التى تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق النتائج المرجوة وهى : القيم والثقافات(Values and cultures) قدرة الفرد وقدرة فرق العمل ividual and team) التقدير والمكافآت Reword and recognition أنظمة وعمليات الإدارة Management process and system التنظيم

وفرق العمل وتصميم الوظيفة ORGANIZATION , TEAM , AND JOB DESIGN عمليات العمل وأنظمة العمل WORK PROCESS AND BUSINESS SYSTEMS

**أنظمة القيادة Leadership**

**رابعاً : العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة الأداء :**

وحتى تصبح المنظمات العامة قادرة على الإطلاع بدورها الجديد يجب أن يتسم جهازها الإدارى بالتعلم المستمر وأن تتأكد بأن العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم.

ولعل من أهم الفوائد التى تعود على المنظمة من عملية إدارة الأداء تكمن فى دعمها لعلاقات العمل بين العاملين والمشرفين والتى تسفر عن عملية التعلم الجماعى والمستمر.

ولكي تستطيع المنظمات العامة التحول من الضعف الإدارى إلى التميز فى إدارة الأداء الإدارى عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمى إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة للمؤسسات العامة والخاصة على السواء ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة فى المهارات والقدرات البشرية أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين معاقل ومخازن المعرفة Think tank واستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق طفرة التميز فى الأداء.

ويرى بعض العلماء أن المنظمات العامة يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتى تتضمن ما يلى:

الإنفتاح والمشاركة فى المعلومات ، والتقييم الناقد، الرغبة والاستعداد للتحدى وتقدير الفروق الفردية والتنوع والاستفادة منه ، والتعلم المستمر. وتستخدم إدارة الأداء عملية القياس المرجعى Benchmarking لاكتساب الخبرة والتعلم وتكوين مخزون المعرفة. وتتضمن عملية القياس المرجعى التى تتم من خلال عملية إدارة الأداء على الخطوات التالية :

- تحديد المجالات أو العمليات التى ستخضع للقياس المرجعى.
- تحديد متغيرات الأداء الرئيسية والتى سيتم قياسها.
- تحديد افضل الممارسات التى سوف تعد نموذجاً للقياس عليها.
- قياس أداء المنظمة ونظيره فى أفضل الممارسات لدى الآخرين.
- التعلم من الخبرة والتجربة.
- التحديد الجيد للخطط والعمليات التى يمكن تنفيذها بتميز وتفوق.
- التنفيذ الصحيح والمتابعة المستمرة للنتائج.

تتضمن أهداف الأداء برامج جودة البيئة الداخلية للمنظمات وتشمل على:

- نمط القيادة والإشراف على العاملين.
- إدارة الجودة الكلية والشاملة.
- قيادة العمل.
- إدارة العمليات.
- مساهمة ومشاركة الأطراف ذات المصلحة وذات العلاقة.
- إزالة الحواجز التنظيمية.
- التأكيد على التنافسية وتقديم منتج عالى الجودة.
- التركيز على رضاء العميل.
- الحفاظ على الحوار المتبادل مع المجتمع المحلى لتطوير أداء المنظمة.
- الدور الاساسى للمديرين هو التأكد من أن تنفيذ الخطط ومقابلة الأداء للخطة، والتأكد من أن المنظمة تقوم بأداء الأشياء بطريقة صحيحة، كما تؤدى الأشياء الصحيحة (ما يجب أن تقوم به)

**المحور الثانى** : المنظمة المتعلمة والأداء الإدارى للدولة ويتضمن هذا المحور عرضاً وتحليلاً للمجالات التالية :

**أولاً** : المقصود بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمى والفرق بينهما.

**ثانياً**: العلاقة بين الإستراتيجية والتعلم التنظيمى والدور الإدارى لإحداث التحول.

**ثالثاً** : الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بإدارة المعرفة.

**رابعاً** : مدى توافر الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة ومفهومها وممارساتها على تنظيمات الجهاز الإدارى فى الدول العربية.

**خامساً** : التحديات التى تقابل المنظمات العامة بالجهاز الإدارى فى الدول العربية، والسمات التى يجب توافرها بتلك المنظمات للتحول إلى التميز فى إدارة الأداء.

**أولاً : المقصود بالمنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمى والفرق بينهما :**

**ما المقصود بالمنظمة المتعلمة : Learning Organizations**

هى المنظمة التى تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدى إلى خلق منظمة مرنة للغاية حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.

ويمكن القول أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى: المنظمة التى يمكنها الإستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التى يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات.

تم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة يشتمل على مستويين متداخلين معاً هما المستوى التنظيمى والمستوى الفردى ويتضمن خمسة عناصر هى :

- القوى الدافعةDriving forces وتعد أهم المكونات لما لها من تأثير مباشر على المستويين التنظيمى والفردى فى المنظمة المتعلمة.

- تحديد الهدف Finding Purpose وتنبع أهميته من تحديده للإتجاه الصحيح للتعلم والتطوير، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.

- الأستفسار وتوجيه الأسئلةQuestioningويساعد فى تخفيض العقبات وتقليل مقاومة التغير عند مواجهة تحديات التعلم.

- التمكين Empowering وهو العنصر الذى يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتطوير والتعلم.

- التقييم Evaluating ويعد أخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره

على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفائها لكل من المنظمة والفرد.

**أبعاد المنظمة المتعلمة:**

خلق فرص للتعلم الدائم وتشجيع طرح الأسئلة والحوار، وتشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، وتمكين العاملين نحو رؤية جماعية وبناء أنظمه لإكتساب واقتسام التعلم وإلتحام المنظمة مع البيئة وتوفير نظم القيادة الإستراتيجية للتعلم.

**التعلم التنظيمى: Organization Learning**: عملية اكتشاف وتصحيح الأخطاء فى المنظمات ويفيد هذا المعنى أن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها فهم وكلاء للتغيير فيها، وقد يكونوا قوى ميسرة أو معوقة للأداء وذلك من خلال تفاعلهم مع الأنظمة البيئية والتى تتكون من عدة عناصر يطلق عليها نظام التعلم التنظيمى Organization learning system.

ويعرف التعلم التنظيمى بأنه قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة للخبرة المكتسبة من خلال التجريب، والملاحظة والتحليل والرغبة فى اختبار كل من النجاح والفشل.

- هناك أربعة مكونات متداخلة ترتبط بعملية تعلم المنظمة هى :

تحصيل المعرفة، و توزيع المعلومات، و تفسير المعلومات. والذاكرة التنظيمية.

وتتعلم المنظمات إذا ما استطاعت من خلال معالجتها للمعلومات أن تغير مدى امكاناتها السلوكية (أسلوب ومستوى أدائها).

وقد يشتمل التعلم التنظيمى على نمط مختلف من التعليم يعتمد على مدخل النظم الذى يتم من خلاله تفاعل عناصر النظام (مدخلات وعمليات ومخرجات) مع متغيرات البيئة الخارجية وبذلك تتم عملية تطوير المجال المعرفى للمنظمة من خلال العلاقات بين الممارسة والنتائج وذلك فى إطار التأثير البيئى على هذه العلاقات.

هناك نوعان من التعلم التنظيمى هما :

- التعلم المتكيف Adaptive Learning، والتعلم الخلاق Generative learning

- تتبنى المنظمات فى الوقت الراهن فلسفة التعلم المتكيف والذى يعبر عن المواكبة والمسايرة، غير أن التكيف والمواكبة تمثلان المرحلة الأولى فقط من عملية التعلم المنظمات فى حاجة إلى التركيز على التعلم الخلاق أو استخدام دائرة مزدوجة من نمطى التعلم الخلاق والمتكيف معاً.

- يؤكد التعلم الخلاق على التجريب المستمر وارجاع الأثر فى عملية اختبار مستمرة لأساليب وطرق تحديد المنظمة للمشكلات والحلول ويتطلب :

تفكير نظامى systematic thinking، رؤية مشتركةshared vision البراعة والتمكن الشخصى personal mastery ، تعلم الفرقteam learning التوتر الخلاق Creative tension (المتمثل فى الفجوة بين الرؤية والواقع الحالى)

**ما الفرق بين التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة ؟**

هناك وجهتين نظر :

الأولى: وجود اختلاف بين التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة بمعنى

الثانية: لا يفرق بين التعلم التنظيمى والمنظمة المتعلمة

**ثانياً**: العلاقة بين الاستراتيجية والتعلم التنظيمى والدور الإدارى لإحداث التحول وينعكس التعلم التنظيمى على تبنى الجهاز الإدارى لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية التى تعمل من خلال الفهم الكامل لمدخل النظم الذي يقوم على اخضاع كافة العوامل والقوى والمتغيرات الداخلية والخارجية للدراسة والتحليل والتقدير ورصد أثر كافة المتغيرات والعلاقات بينها على أهداف وغايات المنظمة، وربطها بأنسب الهياكل التنظيمية المسطحة المرنة المدعمة بالنظم والقواعد والإجراءات، والموضحة لنطاق السلطات والمسؤليات والعلاقات، والمحددة لقدرات ومهارات الموارد البشرية اللازمة لأداء المهام الموصفة بشكل واضح دقيق ييسر توجيه الأداء والمحاسبه عنه من واقع معايير محددة معروفه لجميع الأطراف وتزويد العاملين بالتقنيات والموارد الملائمة لطبيعة النشاط، والنفاذ إلى قنوات الإتصال والمعلومات المرشدة للأداء.

وفى ضوء تبنى الجهاز الإدارى لثقافة التعلم التنظيمى يتحول القادة الإداريين إلى منظمى أعمال Enterpreneurs يتبنون مفاهيم القطاع الخاص فيما يتعلق بالإبتكار

والإبداع والتنافسية والربحية وتحليل التكلفة والعائد فى استخدام الموارد والتوجه إلى إرضاء العميل وإرضاء أصحاب المصلحة، والتوقع، والمخاطرة واستغلال الفرص والإستجابة الفورية المرنة للمتغيرات والإدارة الذاتية.

فالدور الإدارى لإحداث التحول فى المنظمات المتعلمة إنما يتم من خلال قادة موجهين بحفز وتمكين العاملين ومساندتهم وإتاحة الفرص الكاملة لهم لإظهار قدراتهم وإمكاناتهم فى المشاركة فى اتخاذ القرارات وحل المشكلات واعتبار العاملين ليسوا فقط منفذين للأداء بل هم عناصر مشاركة لها دور ايجابى فى تخطيط الأداء ومتابعته وتقييمه ثم تطويره.

- ويكمن مفتاح النجاح فى تعزيز وتشجيع التفكير الإستراتيجى (فن استخدام الموارد لتحقيق الأهداف (معرفة الموارد حق معرفة) (معرفة استخدامها بكفاءة وفاعلية) وتعد القيادة التحويلية Transformational leadership مطلباً أساسياً لاستدخال استراتيجية المنظمة المتعلمة ولتطبيقها، فقد أوضحت إحدى الدراسات أن توافر القيادة التحويلية لبناء المنظمة المتعلمة يتطلب ما يلى:

الثقة فى القائد المشاركة فى الهدف المعنوى الأرتقاء من مستوى التمكن والسيطرة على الجوانب الفنية للأداء والإرتفاع إلى مستوى أعلى من المهارات فى حل المشكلات، التفكير النقدى، التفكير النظامى.

كما أظهرت نتائج دراسة أخرى وجود ارتباط موجب بين سلوك القيادة التحويلية مع كل من فرق العمل، التركيز على العميل، والإلتزام بالتحسين والتطوير المستمر، وبمفاهيم وأبعاد المنظمة المتعلمة بما تتضمنه من المشاركة فى الرؤية وإدارة النماذج العقلية.

وقد أشارت إحدى الدراسات إلى وجود ثلاثة أدوار رئيسية للمدير فى المنظمة المتعلمة إذ أنه يقوم بدور المصمم والمعلم والمشرف كما يجب أن يتسم بما يلى :

قادر على بناء رؤية مشتركة، قادر على استثارة النماذج العقلية السائدة، مسئول عن بناء المنظمات التى تتيح الزيادة المستمرة لقدرات الأفراد والتى تشكل مستقبلهم الوظيفى، قائد مسؤول عن التعليم.

كما أكدت إحدى الدراسات أن المشاركة والإدارة الذاتية، والتعلم بالتجريب هى أساليب لتنمية العاملين حتى تحقق المنظمة التنافسية من خلال المشاركة فى المعرفة وزيادة الإنتاجية.

كما حددت هذه الدراسة أدوراً لكل من المنظمة والفرد فى علاقة التعلم كما يلي :

**دور الفرد :**

- تحديد احتياجاتهم للتنمية والتطوير.
- تحديد كيفية تطويرهم وتنميتهم.
- بناء قدرات لأداء أعمالهم الحالية ولضمان الطلب عليهم فى الوظائف فى المستقبل.

**دور المنظمة :**

- تحديد القدرات المطلوبة لتحقيق النتائج الحالية والمستقبيلة.
- توفير الموارد اللازمة لتنمية وتدريب وإعداد العاملين.
- إتاحة الفرصة للأفراد لتطبيق ما تعلموه.

إرشادات للمديرين لإستثمار الخبرات المتعلمة لإحداث التحول إلى التميز فى الأداء :-

**تهيئة العاملين بالتعليم المستمرعن طريق :**

- إتاحة الفرصة بصفة مستمرة للعاملين لتحمل مسئولية تحديد وحل المشكلات
- فتح القنوات الإتصالية والتأكد من فاعلية استخدامها لإحاطة العاملين بجوانب النجاح أو الفشل التنظيمى.
- اتباع كافة الأساليب لإحاطة العاملين بتفضيلات العملاء وتقييمهم لمستوى السلعة والخدمة التى تقدمها المنظمة لهم.
- تشجيع التجريب ولو على نطاق محدود – للخروج بحلول للمشكلات التى تظهر أولاً بأول وذلك قبل تطبيق الحلول على نطاق واسع.

**إعداد قوة عمل مرنة عن طريق :**

- الإعتماد على مبدأ -المرونة فى تقبل التغيير-كأساس لإتخاذ قرارات التوظيف أو المكافآت أو الترقى.
- تعليم قوة العمل أسس عمليات التغيير والتطوير التنظيمى.
- تدريب العاملين لتفهم أعراض وأسباب مقاومة التغيير وتدريب المديرين حول كيفية معالجته.
- دعم وتشجيع ومكافأة جهود إدارة الأداء الناجحة لدعم الثقة فى قدرة المديرين والعاملين على المشاركة فى تحمل المسئولية فى التخطيط وتحديد الأهداف ووضع المعايير وتقييم نتائج الأداء.

تشييد البناء الداعم لمبادرات التحسين والتطوير عن طريق :

- تطوير الأساليب لتسجيل الدروس المستفادة المتعلمة من جهود إدارة الأداء والتأكيد على استخدام تلك الدروس والاسترشاد بها فى الجهود المستقبلية للتحسين والتطوير.
- تدريب المديرين على المداخل المخططة للتحسين والتطوير من خلال إدارة الأداء بدلاً من اعتمادهم على التخمين والحدس.
- خلق فرص للعاملين للعمل فى فرق تضم أعضاء من وظائف مختلفة.
- تحديد المعايير للتقييم المنتظم لأداء الأفراد وأداء المنظمة لوضع خط أساس يقاس به مدى قدرة المنظمة على التغيير والتطوير.

**ثالثاً: الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة وعلاقتها بإدارة المعرفة.**

- الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة.
- العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة.
- مدى توافر الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة ومدى إنطباق مفهومها وممارستها على تنظيمات الجهاز الإدارى فى الدول العربية.

الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة :

تتكون المنظمة المتعلمة من خمس ركائز تتفاعل مع بعضها البعض وهى:

**- القيادة المشتركة Shared Leadership**

حيث يتم تشجيع العاملين على إيجاد طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات ولتطوير اساليب جديدة للأداء ولخدمة عملاء المنظمة، إن اقتسام القيادة والمشاركة فى إتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند اهداف وجهود المنظمة المتعلمة بشكل كامل.

**- الثقافة Culture**

**تمكين العاملين Empowerment**

تشجع المنظمة المتعلمة العاملين الذين يتم تمكينهم من خلق وتجريب طرق ومداخل جديدة، فالتميكن يتيح سبلاً لتكامل المهام ويسمح لعاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة فالعاملين الذين يتم تمكينهم يسعون دائما لإيجاد طرقاً أفضل للإشباع حاجات العملاء بتكلفة أقل.

**تنمية الإحساس بالجماعة Community**

- تنمى المنظمة المتعلمة الإحساس بالجماعة والثقة، فكل فرد يحتاج للعمل مع الآخرين ويحترم الجميع بعضهم البعض، حيث تتسم الجماعة بالقدرة على الإتصال والتعامل الصريح المفتوح الصادق و لا يتم تجنب المشكلات أو تحويلها إلى إدارة أخرى أو تصعيدها إلى أعلى الهيكل التنظيمى.

- تقبل الصراع والمناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدى إلى إيجابية العلاقات.
- الإحساس بالجماعة يعطى العاملين أيضاً الشعور بأهميتهم وعدالة معاملتهم.
- يتعاون العاملين نظراً لرغبتهم فى التعاون وليس لأنهم مضطرون إلى ذلك.
- بذل الجهود الإضافية اللازمة لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشكلات.
- لا يترك العاملين المنظمة آخذين معهم خبراتهم المتراكمة.

**التعلم المستمر Continuous Learning**

- المنظمة المتعلمة لا تستطيع ان تنتج دون وجود عاملين راغبين فى التعلم والتطوير .
- تشجع المنظمات المتعلمة الأفراد على التعلم بطرق متعددة.

- ثقافة التمكين تحمل العاملين مسئولية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها.
- التمكين يتطلب مساهمة وتعلم أكثر لدعم القدرة على إتخاذ القرار.
- توجد الهياكل التنظيمية المسطحة التى تعتمد على عمل الفريق فى المنظمات المتعلمة وتيسر عملية التعلم نظراً لمشاركة العاملين فى مجال واسع من الأنشطة والعمل بعضهم مع البعض وذلك يتيح للفرد إمكانية التعلم من الآخرين
- يعد التدريب الرسمى أحد الطرق التى تضمن التعليم المستمر.
- التعلم قصير المدى ضئيل الاستخدام إذا ما تبعه فقدان ذاكرة طويل المدى.
- فقدان الذاكرة التنظيمية يعد مشكلة تواجه كثير من المنظمات المتعلمة ينتقض ويشوه من ملامح قدرتها الإدارية.

**- الإستراتيجية:**

- التوجه بالعميل - منظور طويل المدى - توحد وتكامل البيئة الداخلية.

**التوجه بالعميل : Customer Focus**

سواء كان الهدف الرئيسى للمنظمات المتعلمة يتمثل فى إرضاء العميل الحالى أو كسب عملاء جدد فإن إستراتيجيات التوجه بالعميل تعكس التفهم الواضح لمدى أهمية العملاء لنجاح المنظمة

**منظور طويل الأجل : Long - term Perspective**

يعد المنظور طويل الأجل مطلباً حاسماً للمنظمة المتعلمة حيث أن عملية التعلم والتغير تحتاج لوقت كاف.

توحد وتكامل البيئة الداخلية: Internal Alignment

تصميم المنظمة: Organization Design

فرق العمل :Teams

التحالفات الإستراتيجية : Strategic Alliances

الشبكات التى بلا حدود :Boundaryless Networks

إستخدام المعلومات :Use of Information

المسح المكثف :Extensive Scanning

التوجه بالمقاييس :Measurement Oriented

المشاركة فى المشكلات والحلول

**الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة:**

**العلاقة بين المنظمة المتعلمه وإدارة المعرفة :-**

إن الهدف العملى من إدارة المعرفة الداعم لآى إستراتيجية تمارسها المنظمة هو تفعيل افضل المعارف المتاحة وراس المال الذهنى المكون للعمالة، ومن ثم تعمل المنظمة بأقصى فعالية ممكنة من عملية التعلم فى التشغيل والتعامل مع العملاء وأصحاب المصلحة، وكافة التحديات الأخرى الخرى لتنفيذ إستراتيجية المنظمة من واقع الممارسة الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط إدارة المعرفة بالموضوعات الحرجة المتعلقة بتكيف وبقاء وجدارة المنظمة فى مواجهة التغير البيئى وغير المترابط. وهى تشتمل بصفة أساسية على العمليات التنظيمية التى تسعى إلى التعاون المتزامن بين كل من قدرة تكنولوجيا المعلومات فى تشغيل البيانات والمعلومات، وبين القدرات الإبتكارية والإبداعية للإنسان.

فالسمة الوحيدة المؤكدة فى هذا العالم هى سمة التغير فى كافة الأشياء Re-everything التغير الذى يتحدى الإفتراضات والمسلمات و قبول الأساليب والطرق المعتادة فى عمل الأشياء.

ويعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة فى المنظمات على تبنى الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التى يتم استخدامها فى الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة. وبالتالى فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسى على :

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة.
- وتطبيقات ناجحة لهذه الصول فى كافة ما تقوم به من انشطة فى إدارة أعمالها.
- إدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول وثروة المعرفة.

وتعد إدارة المعرفة هى إطار العمل الذى من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفة فمن هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها.

ويحمل هذا المفهوم فى طياته إنتقالاً من المفهوم الشائع الحالى "سلسلة قيمة المعلومات" Information Value Chain إلى مفهوم "سلسلة قيمة المعرفة" Knowledge Value Chain ولكن ما الفرق بين المفهومين ؟

الواقع أن سلسلة قيمة المعرفة تعتبر الأنظمة التكنولوجية كعناصر ومكونات مفتاحية رئيسية ترشد وتقود عمليات الأعمال فى المنظمة، بينما تعامل العنصر الإنسانى فى المنظمة بإعتباره مؤدى سلبى ينفذ "أفضل الممارسات" Best Practices التى تم حفظها فى قواعد بيانات المعلومات.

وعلى النقيض من هذا تعامل سلسلة قيمة المعرفة الأنظمة البشرية بإعتبارها عناصر مفتاحية تنشغل بالتقييم المستمر للمعلومات التى تم حفظها فى الأنظمة التكنولوجية.

**(عملية التعلم).**

وبناء على وجهة النظر هذه فإن "أفضل الممارسات" لا تنفذ دون فحص وبحث إيجابى من قبل العنصر البشرى إذ ينغمس الإنسان فى عملية إيجابية للتقدير المستمر لمدى فعالية والحكم على "أفضل الممارسات" (التعلم من الخبره المكتسبه) إذ أنه لا يمكن إعتبار أفضل الممارسات المتعلقة بالأمس سوف تعد أفضل الممارسات لليوم أو الغد إذن لا بد من تصميم الدائرة المزدوجة لعملية التعلم وإعادة التعلم داخل عمليات إدارة المنظمة فذلك هو المدخل الوحيد لضمان ألاتصبح القدرات الساسية المتميزة اليوم عائقاً فى سبيل الغد فإدارة المعرفة ضرورة لكافة المنظمات نظراً لأن ما كان يصلح للأمس قد لا يصلح لغد (نتائج التعلم) ولكى تحافظ المنظمة على مسايرتها للإحتياجات المتغيرة الديناميكية لبيئة الأعمال، فهى فى حاجة للتقييم المستمر لأساليبها ونظرياتها ومداخلها فى إدارة الأعمال حتى تحقق الفعالية المستدامة.

وتأتى إدارة المعرفة كأحد الأبعـاد الرئيسـية للمنظمـة المتعلمـة والتـى تـؤدى إلى التحسـين والتطـوير المستمر فى الأداء من خلال عملية التعلم المستمر إذ تتضمن الأبعاد الرئيسية للمنظمة المتعلمة ما يلي :

الرؤية والقيادة Vision & leadership، إدارة المعرفة والإتصال Knowledge & communication، ثقافة التعلم Learning culture

لقد أظهرت إحدى الدراسات ان الإبداع يعد متغير وسيط بين التعلم التنظيمـى وتطـوير الأداء فى منظمات المعرفة، إذ تؤكد أن التوجه المتزايـد نحـو المنظمـة المخـاطرة المبنيـة عـلى المعرفة Knowledge entrepreneurship إنمـا تحقـق مزيـد مـن الإبـداع وهـذا يتوقـف عـلى مقدرة التنظيم فى إدراك قيمة المعرفة المتحصلة من عملية الـتعلم التنظيمـى والتـى تمكنهـا من تبنى السلوك الإبتكارى.

وهناك أربعة أبعاد أساسية للمنظمة المخاطرة المبنية على المعرفة هى:

الإدارك البيئـى Environmental awareness، التحليـل الجيـدAnalytical diligence الإلتـزام بالمشروعـات الجديدة Commitment to new project، تقبل المخاطرة Risk tolerance

**مفهوم ومجال إدارة المعرفة :**

**مفهوم إدارة المعرفة :**

يطلـق إصـطلاح إدارة المعرفـة عـلى الجهـود التـى تقـوم بهـا المـنظمات لإدارة بعـض أو كافـة المعرفة كأحد الموارد التى توجد لديها مثلها مثل الأصول الثابتة والمخازن والقوى البشريـة، وتتضـمن مـا يلى :

1. الحصول على المعرفة Capturing التسجيل الواضح للمعرفة الكامنة داخل المنظمة.
2. تصنيف وحفظ المعرفة Cataloging and storing أى وضع المعلومات فى مكان مركزى وفى متناول كافة من يحتاج إليها من العاملين.
3. تحويلها للاستخدام فى مجالات أخرى Transforming أى إيجاد علاقات بين أجزاء المعلومات لخلـق مداخل ومفاهيم ومعانى جديدة.

4. نشرها وتوزيعها Disseminating توصيل المعرفة للناس عندما وأينما يحتاجونها فى أى مكان وفى أى وقت.

**مجال إدارة المعرفة :**

يتراوح استخدام المنظمة للأصول والموارد المعرفية المتوافرة لديها فى مجال يبدأ عند مستوى خلق وتوليد الكفاءة وينتهى عند مستوى التشجيع على الإبتكار.

ويشير بعض خبراء تطوير المنظمات إلى ان المعرفة هى الأداء Knowledge is performance ونعتمد أساساً فى تحليل تدفق المعرفة على النموذج العام للمعرفة والذى ينظم تدفق المعرفة فى أربعة مجالات أساسية للانشطة هى: خلق المعرفة والإحتفاظ بها ونقلها واستخدامها

**رابعاً** : مدى توافر الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة ومفهومها وممارستها على تنظيمات الجهاز الإداري في الدول العربية التعرف على مقدار توافر الركائز الاساسية للمنظمات المتعلمة فى تنظيمات الجهاز الإدارى للدولة وما يتطلبه التحول إلى التميز فى إدارة الأداء ومثل هذا التحول لا يمكن أن يتم إلا عن طريق معاملة كل منظمة كحالة خاصة بذاتها فلا يصح اللجوء إلى التوصيات العامة على إطلاقها بالنسبة للمنظمات العامة العربية ككل ولا بالنسبة لمنظمات دولة معينة بل بالنسبة لكل منظمة على حده ويتطلب هذا التعرف على الوضعين المستهدف والراهن لملئ الفجوة بينهما والتعرف على الوضع الراهن يتطلب الإجابة على التساؤلات التالية فى كل منظمة. إلى أى مدى يتوافر حالياً ما يلى بكل منظمة من المنظمات العامة فى الدول العربية :

- تبنى الأجهزة الإدارية في المنظمات العامة استراتيجيات موجهة بالعملاء وأصحاب المصلحة، وقائمة على توحد البيئة الداخلية وتكاملها ومتفاعلة مع البيئة الخارجية من منظور طويل الأجل.

- تحاول الاجهزة الإدارية في المنظمات العامة الخوض في أفكار ومداخل جديدة في معالجة المشكلات.

- يتسم الجهاز الإداري للمنظمات العامة بالمبادرة والمخاطرة ومرونة التفكير ومرونة الأداء.
- هل يمكن الاعتماد على إدارة الجهاز الإداري في إحداث نقلة فكرية نتيجة للخبرات المتعلمة.
- يرحب الجهاز الإداري في المنظمات العامة باقتحام المشكلات الصعبة ومواجهتها.
- يقبل الجهاز الإداري على الوظائف التي تكثر فيها التحديات.
- يشجع الجهاز الإداري مقترحات العاملين لتطبيق طرق جديدة للعمل.
- يستخدم الجهاز الإداري تكنولوجيا الاتصال للمفاخرة والتباهي وليس لترشيد القرار وتطوير الأداء.
- يؤكد الجهاز الإداري في المنظمات العامة على اقتسام القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار فعلاً وليس قولاً.
- تدعم المنظمات العامة ثقافة تؤدي إلى تمكين العاملين وتنمية الإحساس بالجماعة والتعلم المستمر.
- تعتمد الأجهزة الإدارية العامة على استخدام المعلومات والمسح المكثف، والتوجه بالمقاييس، والمشاركة في المشكلات والحلول.
- يعتمد تصميم المنظمات العامة على فرق العمل، والتحالفات الاستراتيجية والشبكات التي بلا حدود.

**خامساً** : التحديات التى تقابل المنظمات العامة بالجهاز الإدارى فى الدول العربية، والسمات التى يجب توافرها بتلك المنظمات للتحول إلى التميز فى إدارة الأداء

**أ. التحديات الرئيسية التي تواجه الجهاز الإداري للدولة والتي تؤدي إلى ضعف الأداء تتمثل فى :**

- **التحديات الخارجية** ومن أهمها :
- أثر العولمة
- التطور التكنولوجي
- الثورة المعلوماتية

- السرعة المتلاحقة في تطوير استخدام الحواسب الآلية
- التنافسية من خلال رأس المال الذهني
- التعدد الثقافي وإدارة التنوع
- المنافسة من خلال خلق الفرص التي لم توجد بعد
- الإدارة عن بعد، والعمل عن بعد، والمنظمات الإفتراضية.
- **التحديات الداخلية ومن أهمها :**
- غياب المنهج الاستراتيجي في الإدارة بوجه عام وبالتالي في إدارة الموارد البشرية على وجه التحديد لإجراء التحليل الاستراتيجي للمناخ الداخلي والخارجي.
- عدم النظر إلى إدارة الأداء من مفهوم النظم الذي يتضمن مدخلات الاداء وعمليات الأداء ومخرجات الأداء وعدم التكامل والربط بينها.
- غياب ثقافة المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي وبناء معاقل ومخزون الفكر وتبنى منهج إدارة المعرفة.
- غياب مفهوم وممارسات إدارة الأداء القائمة على التخطيط والتوجيه والمتابعة والتقييم والتطوير للأداء والتي يتم مشاركة بين القائد والعامل أو العاملين.
- تبنى مفاهيم بيروقراطية للقادة الإدارية من خلال تنظيمات هرمية معقدة وأنظمة وإجراءات وأساليب عمل تقليدية.
- تضخم الجهاز الإداري وارتفاع النفقات.

**ب. سمات التحول إلى التميز فى إدارة الأداء في الجهاز الإداري للدولة**

- وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي بوجه عام ليكون مصدراً لوضع الأهداف المتعلقة بكافة أوجه نشاط المنظمة. ونظام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوجه خاص واتباع سياسات تمكين العاملين والتوصيف الدقيق المتطور لأداء الأعمال والمعايير المحددة لقياس فجوة الأداء.
- رصد المتغيرات العالمية وتحليلها ومواكبتها.
- القيادة المشاركة والتخلي عن مركزية القرار بالفعل وليس بالشعارات.
- ممارسة مفهوم إدارة الأداء كجزء من نسيج العمل اليومي للإدارة.

- اعتبار عملية إدارة الأداء مدخل للتحسين والتطوير المستمر من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي لتحقيق الكفاءة والفعالية.
- تبنى مفاهيم الجودة الشاملة في كافة ما تقوم به المنظمة من أنشطة وأوجه أداء وما تنتجه من سلع وخدمات.
- التوجه بالعميل وأصحاب المصلحة.
- التنظيمات الافقية المسطحة المرنة.
- الاتصال المتدفق من خلال كافة أنحاء التنظيم.
- حق النفاذ للمعلومات وبناء ثقافة التعلم وإدارة المعرفة.
- زيادة القدرات والمهارات على استخدام التقنيات الحديثة ووسائل الإتصال الإلكتروني.
- التجديد والمخاطرة واقتحام المجالات الحرجة.
- تبنى روح ومفهوم ومنطق وأساليب عمل القطاع الخاص والبعد عن المفاهيم التقليدية للوظيفة العامة.

أن يتحول أداء كل موظف في الدولة إلى أداء رجل أعمال ناجح.

# الفصل السابع

## التطوير والتعبير التنظيمى

تعد عملية التطوير والتغيير التنظيمي أحد أهم مجالات اهتمامات الممارسين المختصين في المنظمات، وكذلك الخبراء المتخصصين في التنظيم والإدارة على حدٍ سواء، لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات بصفة عامة وفي الآونة الأخيرة بصفة خاصة، ولما تشتمل عليه من تغيرات بيئية مستمرة وسريعة (أبو بكر، 2001: 295 ) وسواء كانت هذه التغيرات داخلية أو خارجية فإنها تتشكل من أنظمة اقتصادية، وسياسية ، وقانونية، وتكنولوجية، واجتماعية، وثقافية، وحضارية معقدة ومتشابكة (مدهون، 1999: 75) وقد وقد فرضت هذه التغيرات الكثيرة والمتداخلة على القادة والمديرين والعاملين على حدٍ سواء في كافة مستوياتهم التنظيمية العمل على البحث؛ ليس فقط عن أساليب البقاء لمنظماتهم، بل واللجوء إلى إستراتيجيات التطوير والتغيير ؛ لجعل الأهداف، والبناء التنظيمي، والأساليب التشغيلية، والقوى البشرية العاملة في حالة انسجام واستجابة لعوامل التغيير(الطجم،2003 : 1).

وتنبع أهمية التغيير من الحاجة المستمرة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتمشى مع متطلبات التجديد والتغيير اللذين يمثلان جوهر المراحل التنظيمية، فمن أهم مظاهر التغيير أنه يحاول التوجه نحو وضع إداري أفضل يحسن استغلال جميع الإمكانات والموارد المتاحة والممكنة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية الكبرى للمؤسسات، مما يساهم في النمو الاجتماعي والاقتصادي والفني للمجتمع (اللوزي، 1997 : 338).

إلا أن إدخال أي تغيير في المنظمة يقابله –غالبًا- مقاومة من قبل بعض الأفراد مما يترتب على هذه المقاومة تأثير سلبي في نجاح وفاعلية عملية التغيير، بالتالي فإن زيادة هذه المقاومة وقوة وتأثيرها سيؤدي إلى تدني في مستوى تأثير ونجاح عملية التغيير إن لم يكن فشلها (الحربي، 2001 : 78).

وحيث إن برامج التغيير تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال (العامري الفوزان،1997 :355) فقد كان من واجب المديرين العمل على التقليل من حدة

مقاومة الموظفين للتغيير، من خلال التخطيط الجيد، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير (الفوزان، العامري،1999: 100) .

وسيتم التركيز -من خلال هذه الدراسة- على أثر استخدام إستراتيجية مشاركة العاملين فى برامج التغيير في المؤسسات العامة، لما لها من مميزات تؤثر على برامج التغيير في المؤسسات العامة، وتوضيح ما إذا كان لها قابلية وارتياح لدى العاملين، ودورها في حماية جهود التغيير عن طريق الحد من مقاومة العاملين له، حيث يرى كل من (Torres, Preskill and Piontek) أن المشاركة في المراحل المختلفة لأي عملية يولد الشعور بالانتماء ، وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام بعملية التغيير ونتائجها (الفوزان والعامري، 1999: 104 ).

**2-1 تحديد المشكلة:**

تسعى المؤسسات العامة بخطى متسارعة لمواكبة أحدث التغيرات والتطورات المستمرة؛ بهدف تقديم أفضل الخدمات، وذلك لكونها تقدم خدمة للآخرين بشكل مباشر، وهذا الدور يدفعها لتكثيف جهودها في تبني عمليات التغيير داخل المؤسسة العامة نفسها، ولن يكون لها ذلك إلا في وجود قوة بشرية مؤهلة قادرة على التعامل مع هذا التغيير الدائم في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بهدف إنجاحه بدلاً من عرقلة مسيرته، وذلك لأن هذا التغيير المستمر والسريع داخل المؤسسة قد يشعر العاملين بالضيق والتوتر والخوف، مما يجعل ردة الفعل الطبيعية لديهم هي مقاومة التغيير ومحاولة إفشاله، خصوصًا عندما يُفرض عليهم فرضًا دون أن يتمكنوا من إبداء وجهات نظرهم وآرائهم حوله، ولذلك كان لابد من تشجيع إيجاد أجواء المشاركة في هذه المؤسسات بهدف حماية جهود التغيير القائمة فيها، "حيث تؤكد معظم الدراسات على أهمية مشاركة العاملين في صنع قرار التغيير والتخطيط له وذلك لما لهذه المشاركة من تأثير في أداء المؤسسات وفعاليتها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي مسؤولية كبيرة تحتاج إلى جهود مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويمكن أن تؤدي عملية مشاركة العاملين إلى ضمان الالتزام ببرامج التغيير وخططه وعدم إلغائها أو تعديلها وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تكمن في استقصاء

واقع مشاركة العاملين في التخطيط لبرامج التغيير في المؤسسات العامة، وأثر هذه المشاركة على الحد من مقاومة العاملين للتغيير(البورسعيدي، 2008 : 173)".

**3-1 أهمية الدراسة:-**

إن دراسة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات الحكومية لـه أهميـة بالغـة، ويتضـح ذلك من خلال ما يلي:

1. معرفة ما إذا كان نظام وطبيعة عمل تلك المؤسسات يسمح ويشجع على مبدأ مشاركة العاملين.
2. معرفة مستوى مشاركة العاملين في برامج التغيير في المؤسسات العامة.
3. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين في المؤسسات العامة.
4. معرفة الآثار السلبية والإيجابية لمشاركة العاملين.
5. معرفة نوع العلاقة التي تربط الخصائص الديموغرافية للمديرين [ العمـر، عـدد سـنوات الخـبرة، الجنس، المستوى التعليمي] بمدى تقبلهم لمشاركة العاملين.
6. وضع توصيات قد تسهم في حماية جهود التغيير في المؤسسات العامة، مما قد يعرض تلك الجهود للفشل.
7. تشـــكل هـــذه الدراســـة حاجـــة علميـــة في مجـــال مشـــاركة العـــاملين في إعـــداد عمليـــة التغيير.
8. الترويج لثقافة التغيير من خلال المشاركة الفعلية والفعالة للعاملين في المؤسسات العامة.

**4-1 أهداف الدراسة:**

1. الاستفادة من أفكار العاملين وجعلهم أفرادًا فاعلين في عمليات التغيير.
2. تشجيع مشاركة العاملين المتأثرين بالتغيير في الإعداد له.
3. كما تهدف الدراسة إلى معرفة حدود المشاركة الفاعلـة في المؤسسـات المختلفـة ومعرفـة سـلبياتها وإيجابياتها.
4. تشجيع العمل بروح الفريق الواحد في التعامـل مـع التغيـير؛ بـدلاً مـن الانقسـام حولـه أو حتـى العمل بفردية.

5. تشجيع الجانب الإبداعي لدى العاملين نتيجة لما قد يضيفونه من أفكار وأساليب جديدة لتطبيق التغيير.

6. إعداد صف جديد من الأفراد القادرين على تبني وتخطيط عمليات التغيير مستقبلاً.

7. ضمان الولاء والانتماء الوظيفي للمنظمة من خلال حرية مشاركة العاملين بالآراء والمقترحات البناءة.

**5-1 تساؤلات الدراسة:-**

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى مشاركة العاملين المسموح به في برامج التغيير في المؤسسات العامة؟

2. ما هي أهم العوامل المؤثرة على مشاركة العاملين وتحفيزهم على إبداء مرئياتهم ومقترحاتهم حول خطط التغيير في المؤسسات العامة؟

3. ما هي الآثار السلبية والإيجابية المتوقعة لمشاركة العاملين في برامج وخطط التغيير؟

4. ما هي الآليات الأكثر جدوى لتفعيل مشاركة العاملين لدى المؤسسات العامة؟

5. ما هي أسباب المقاومة التي تدفع المديرين استخدام إستراتيجية المشاركة؟

6. ما هي العلاقة بين الخصائص الديموغرافية للمديرين [العمر، عدد سنوات الخبرة، الجنس، المستوى التعليمي] وما بين تقبلهم لمشاركة العاملين؟

**6-1 مصطلحات الدراسة:-**

التغيير Change: لقد عرف ريتشارد روبر التغيير بأنه: "ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية التي تُكوِّن أساسيات المجتمع".

كما عرفه سعيد عامر بأنه: تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية؛ ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطًا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها (كنج واندرسون، 2002: 24).

مقاومة التغيير Change Resistant: يرى الأعرجي بأن مقاومة التغيير هـي عمليـة رفـض التغيـير مـن خلال القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير في المنظمة (الفوزان والعامري،1999: 99).

كما أشار الطجم إلى نفس المعنى السابق بقوله : إن مقاومة التغيير هي عبـارة عـن سـلوك فـردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير(الطجم، 2003: 32).

**مشاركة العاملين Employee Participation:**

إن المشاركة هـي أحـد مفـاهيم "جـودة الحيـاة الوظيفيـة" ، وظهـرت مـن تطـور الحركـة العمالية، وقد دعمها وجود النقابات التي تحميها الدول عـلى الـرغم مـن معارضـة المـديرين (أحمد ماهر، 509).

ويقول أحد التعريفات: " المشـاركة هـي انـدماج الأفـراد عقليًّـا وعاطفيًّـا في مواقـف الجماعـة، مـما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطـة بهـا" (شـهاب، 1995 : 210).

ويمكن تمييز مصطلح مشـاركة العـاملين عـن مصـطلح تمكـين العـاملين Empowerment بمعرفـة أن" نظرية تمكين العاملين ترجـع في جـذورها إلى أفكـار مدرسـة العلاقـات الإنسـانية التـي بـرزت إلى الوجـود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنسـاني في معـادلات العمـل التـي تبنتهـا مدرسـة الإدارة العلميـة التـي قادها المهندس الصـناعي فريـدرك تـايلور في الولايـات المتحـدة الأمريكيـة في نهايـات القـرن التاسـع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. أي: إن نظرية تمكين العاملين عن طريـق تفـويض المزيـد مـن السـلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلـة متقدمـة مـن أفكـار المدرسـة الإنسانيـة فيمـا عـرف بمشاركـة العامليـن Employee Participation في الخمسـينيات والسـتينيات مـن القـرن الميلادي الماضي (من موقـع المدينـة للعلـوم الهندسـية، نحـو أداء أفضـل في القطـاع الحكـومي في المملكـة العربية السعودية، http://www.mmsec.com/ar/m3-files/performance.doc ،تـاريخ الـدخول 7 /2009/4م).

وتجدر الإشارة إلى أن " مشاركة العاملين تتخذ أبعـادًا مختلفـة تـتراوح مـا بـين المشاركة المتمثلة في تشجيع الموظفين على المناقشة وطـرح الأفكـار إلى المسـاهمة

الفعالـة التـي تتجسـد بلعـب دور مهـم في عمليـة صـنع القـرار الخـاص بإعـداد وتنفيـذ خطـط التغيير"(العامري و الفوزان، 1999 : 10).

وستتم الإشارة إلى جميع هذه المعاني بذكر مصطلح مشاركة العاملين فقط تجنبًا للتكرار أو الإطالة.

مؤسسة عامـة : وهـي: " الجهـاز الـذي ينشـأ لإدارة مرفـق معـين، أو مشروع، أو عـدد محـدود مـن المشروعات والمرافق" (خاشقجي، 2002 : 255).

العاملون: مجموعة الأفراد الذين يشغلون وظـائف معينـة، ويـؤدون كـل مـا تتضـمنه مـن واجبـات ومسؤوليات وصلاحيات، تتجانس وتتكامـل مـن أجـل بلـوغ الغايـة التـي وجـدت الوظيفـة مـن أجلهـا (الهيتي، 2005 : 101 ) بتصرف.

**الدراسات السابقة**

**1-2 مقدمة:**

في الفقـرات التاليـة سـيتم اسـتعراض الدراسـات السـابقة ذات العلاقـة بموضـوع الدراسـة الحالية أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة، حيث تمـت الإشـارة إلى عـدد مـن الدراسـات الصـادرة مـن كـلٍ مـن المملكـة العربيـة السـعودية والمملكـة الأردنيـة الهاشمية إضافة لسلطنة عمان – بحسب اطلاع الباحثة- مع التركيـز عـلى الدراسـات الأقـرب لموضوع الدراسة الحالية.

**2-2 الدراسات العربية :-**

1. دراسة (أسباب تأييد ومقاومة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على البنك الإسلامي الأردني) لعلاء الساعدي، سنة النشر 1996م:

استهدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على الأسباب التـي تـؤدي بالعـاملين إلى تأييـد أو معارضة التغيير التنظيمي، ومحاولة ترتيب هذه الأسباب حسب أهميتهـا تصـاعديًا أو تنازليًـا كما استهدفت التعرف على الاختلافات الناتجة عن هذه الأسباب حسـب اخـتلاف المعلومـات الشخصية: (الجنس، العمر، عدد سنوات الخـبرة، التحصـيل الـدراسي، المسـتوى الإداري، عـدد الدورات التدريبية).

وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في الإدارة العامة للبنك الإسلامي الأردني كما تم تحصيل (73) استبانة من أصل (100) استبانة أي بنسبة 56,15% من مجتمع البحث.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة كانت على النحو التالي:

1. إن الأفراد -بشكل عام- يقاومون التغيير التنظيمي بنسبة 62,328%.
2. الإناث يقاومن التغيير أكثر من الذكور.
3. الأفراد من الأعمار الصغيرة يقاومون التغيير التنظيمي أكثر من الأعمار الأكبر.
4. كلما قل عدد سنوات الخبرة كلما زادت مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي.
5. إن حملة الشهادات العليا ( الماجستير والدكتوراه) هم أقل مقاومة للتغيير التنظيمي من غيرهم.
6. إن الإدارتين العليا والوسطى هما الأكثر تأييدًا للتغيير التنظيمي من الإدارة التنفيذية.
7. إن أكثر سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير غير ناجح، وأن البقاء على الوضع الحالي أفضل، أما أقل سبب يجعل الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير سوف لا يؤدي إلى نتائج جيدة لأن المؤسسة فاشلة.
8. إن أكثر سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي هو اعتقادهم بأن التغيير يحصل على دعم وإخلاص من الإدارة العليا، أما أقل سبب يجعل الأفراد يؤيدون التغيير التنظيمي فهو أن التغيير يتم نتيجة لمقترح العاملين أنفسهم.

وتوصي الدراسة باعتماد المقترحات التالية بشأن جعل الأفراد يؤدون التغيير التنظيمي وتقليل مقاومتهم له:

1- ضرورة أن يدرك المديرون الحاجة للتغيير التنظيمي والقوى الدافعة له والقوى المقاومة، ومعرفة الأسباب التي تدعو الأفراد والجماعات لمقاومته.

2- على المديرين أن يعملوا بجدية لدعم القوى الدافعة للتغيير، وفي نفس الوقت العمل على تخفيض ومقاومة القوى المناقضة له.

3- على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار مسألة التأثيرات المتبادلة بين العناصر التنظيمية في منظماتهم عند إجراء التغيير التنظيمي في أحد تلك العناصر.

4- من الضروري جدًّا أن يحافظ المديرون على الانسجام بين مختلف العناصر التنظيمية.

5- ضرورة توفير المناخ التنظيمي الصحي الذي يساعد على فهم واستيعاب وقبول التغيير والحصول على موافقة مبدئية من الأفراد والجماعات في المنظمة، ومن الأفضل ألا تكون هناك معارضة في أولى مراحل التغيير التنظيمي.

6- من الضروري اختيار قادة للتغيير يمتلكون المهارات الفنية والخصائص القيادية التي تساعدهم في إعداد خطة التغيير.

7- ضرورة أن تمنح القيادة الإدارية العليا الدعم والمؤازرة المستمرة لقادة التغيير لما لذلك من تأثير كبير على ضمان نجاح التغيير التنظيمي واستمراريته.

2. دراسة (اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو إدارة التغيير) لموسى اللوزي سنة النشر 1997م:

حيث استهدفت الدراسة التي قام بها موسى اللوزي معرفة اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في الأردن نحو إدارة التغيير، وعلاقتها بمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، مسمى الوظيفة، والخبرة وذلك من خلال المقاييس الثلاثة، وهي: السببية، والتكافؤ والاستدلال.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها فقد طور الباحث الاستبانة المخصصة لإدارة التغيير التي صممها (Burke)، أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية وفقا لعدة مراحل، وتم جمع (637) استبانه كان العدد النهائي منها (603) استبانه.

وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

أ- احتل مجال التكافؤ المرتبة الأولى من حيث حصوله على أعلى الدرجات ايجابية لاتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير، ثم تلاه مجال الاستدلال، في حين أن مجال السببية احتل المرتبة الأخيرة.

ب-توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس بين اتجاهات العاملين نحو جميع مجالات إدارة التغيير إذ كانت عند الذكور أعلى منها عند الإناث.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المتزوجين وغير المتزوجين نحو مجال السببية، ولم تظهر هذه الفروق بالنسبة لمجال التكافؤ والاستدلال.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في مستوى اتجاه العاملين نحو مجالات إدارة التغيير باستثناء مجال الاستدلال.

ه- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية نحو مجال السببية فقط تعزى إلى متغير الوظيفة لصالح المديرين.

و- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري العمر والخبرة في اتجاهات العاملين نحو إدارة التغيير في جميع المجالات.

وقد خلصت هذه الدراسة لعدد من التوصيات كالآتي:

1- على الإدارة -من أجل نجاح التغيير- أن تتواصل مع العاملين وتشركهم في التعرف على أسباب التغيير، وتحديد أهدافه، وتخطيط إجراءاته، والعمل على تنفيذه؛ وذلك لأن مشاعر العاملين المتأثرين بالتغيير هي التي تحدد درجة نجاح التغيير أو فشله.

2- على الإدارة أن تخلق مضموناً جذاباً وواضحًا للتغيير، وتجدد العلاقات مع العاملين، وتشجع التزامهم بالأهداف الجديدة وإتاحة فرص المبادأة وتطويرهم وتشجيع الاقتراحات الابتكارية والإبداعية مما يولد موجة من الحماس لدى العاملين للمشاركة في تحقيق عملية إدارة التغيير الجديدة وضمان نجاحها واستمراريتها بكفاءة عالية.

3- تغيير الهياكل التنظيمية القديمة التي تركز السلطات في أيدي الرؤساء فقط.

4- تعديل الأساليب التي لا تخدم مصالح المراجعين ولا تنجز معاملاتهم بما يلزم.

5- تغيير سلوكيات العاملين الخاطئة كالإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم المرونة في تنفيذ الإجراءات وضعف القيادة وقلة المعرفة الإدارية.

وقد أشار الباحث في توصياته إلى أهمية إشراك العاملين من قبل الإدارة في التخطيط للتغيير، وتوضيح أهدافه لهم، إضافة إلى تعرفيهم بالأسباب الدافعة له من باب كسب التأييد له، وحمايته من الفشل .

وهذا هو ما ستركز عليه الدراسة الحالية، حيث إنها تسعى لمعرفة ما إذا كان العاملون في المؤسسات الحكومية مؤهلين فعليًّا للاشتراك في عملية التخطيط للتغيير وإثبات ما إذا كان المديرون في هذه المؤسسات يحملون هذا التوجه الذي يقوم على ضرورة إشراك العاملين في التخطيط للتغيير؛ بهدف جذبهم وكسب تأييدهم له، مما يؤدي إلى تبنيهم لبرامج التغيير في مؤسساتهم لاحقًا.

**3-2 الدراسات المحلية:**

دراسة (مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها) لأحمد العامري وناصر الفوزان سنة النشر 1997م:

وقد ركزت الدراسة التي قام بها العامري والفوزان على التعرف على الأسباب المختلفة التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية، إضافة إلى بيان أهم هذه الأسباب تأثيرًا في مقاومة التغيير، كما حاولت التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية على مقاومة الموظفين للتغيير.

ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة، فقد قام الباحثان بتوزيع استبانة الدراسة على أفراد العينة المختارة لتمثيل مجتمع الدراسة الذي شمل موظفي الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وقد تم اختيار (450) مفردة، تعاون منهم (355) مفردة أي بمعدل استجابة بلغ (%79).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هنالك حوالي تسعة مصادر رئيسة لمقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية تمثلت فيما يلي:

1. أسباب تتعلق بدرجة الاتصال والتنسيق بين الموظفين والقائمين على التغيير.
2. أسباب شخصية اقتصادية تتعلق بالوضع الوظيفي للموظفين.
3. أسباب اجتماعية تتعلق بالعلاقات الاجتماعية السائدة بين الموظفين.
4. أسباب ثقافية قيمية ترتبط بدرجة التوافق والانسجام بين القيم والعادات والممارسات السائدة والمقترحة.
5. أسباب فكرية تتعلق بمدى إدراك الموظفين للحاجة للتغيير.
6. أسباب تنظيمية ترتبط بدرجة الاستعداد التنظيمي للتغيير.
7. أسباب إجرائية فنية تتعلق بمدى وضوح الإجراءات والتعليمات لكيفية تنفيذ التغيير.
8. أسباب تتعلق بمدى وضوح نتائج التغيير وأهدافه.
9. أسباب سياسية ترتبط بالتغييرات الممكن إحداثها بمراكز القوة والسلطة والنفوذ.

ب-لم تكشف الدراسة أن ثمة تأثيراً يذكر للعوامل الديموغرافية على رؤية الموظفين لأسباب مقاومتهم للتغيير، وكان الاستثناء الوحيد بين المؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية مع عدد قليل من هذه العوامل، حيث وجد من الإخلال بالوضع الوظيفي والتأثير القيمي الثقافي وغموض نتائج التغيير، كما بينت الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المرتبة الوظيفية والسبب الاجتماعي في مقاومة التغيير.

وتأسيسًا على النتائج السابقة فهناك مجموعة من التوصيات التي يرى الباحثان وجوب الأخذ بها؛ للحد من مقاومة الموظفين للتغيير على المستوى العلمي وتتلخص في الآتي:

1- إشراك الموظفين في عملية تخطيط وتنفيذ التغيير ستجعلهم أكثر إدراكًا لكيفية تطبيقه ونتائجه وأهدافه، والمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه.

2- بناء الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة؛ لأنه بدونها ستكون الصراحة محدودة، وسيؤدي ذلك بالتأكيد إلى الشك في أي مشروع تطويري تقترحه الإدارة.

3- بناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على النقل بين أطراف التنظيم المختلفة بموضوعية وحيادية، حيث إن نقص المعلومات أو تشويهها سيبعث على زيادة درجة الإشاعات، مما سيقود إلى تباين وجهات النظر واختلاف تفسير النتائج.

4- قبل الشروع في التغيير لابد من دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة بصورة عميقة للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها.

5- إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير.

6- طمأنة الموظفين من النتائج السلبية المتوقع تأثيرها على وضعهم الوظيفي وبأنه ستُتخذ جميع الإجراءات الممكنة للحد من أية نتائج سلبية قد تؤثر عليهم.

7- إقناع العاملين بأن الوضع القائم للمنظمة يحتاج إلى التغيير، وذلك عن طريق إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية، وأن الفشل في التصدي لها سيكون له آثار وخيمة على المنظمة والعاملين فيها.

3. دراسة بعنوان: "إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية" لكلٍ من د. ناصر الفوزان و د.أحمد العامري، سنة النشر 1999م

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغير في هذه الأجهزة، وتحاول هذه الدراسة تحديدًا الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون في الأجهزة الحكومية للحد من مقاومة الموظفين للتغيير؟ ما هي أكثر أو أقل هذه الاستراتيجيات استخدامًا؟ هل هناك علاقة بين العوامل الشخصية ورؤية الموظفين للاستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين للحد من مقاومة التغيير؟

وقد كان حجم عينة الدراسة 355موظفًا من مختلف الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض تم اختيارهم باتباع العينة غير الاحتمالية، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير هي:

- إستراتيجية الاحتواء.
- إستراتيجية المشاركة والإقناع .
- إستراتيجية التمويه والمراوغة.
- إستراتيجية الإكراه القسري.

2. تعتبر إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع الأكثر استخدامًا من قبل المديرين.
3. انقسمت آراء أفراد العينة بين مؤيد ومعارض فيما يخص استخدام المديرين لاستراتيجية الإكراه القسري.
4. يميل الأفراد إلى أن المديرين لا يستخدمون إستراتيجية الإكراه القسري.
5. توجد علاقة سلبية ضعيفة بين المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية من جهة وبين استراتيجية التمويه والمراوغة من جهة أخرى.

وقد توصلت تلك الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كما يلي:

1) ينبغي أن يكون هناك تخطيط جيد للإستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية مقاومة التغيير مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة، واستخدام الأسلوب الملائم لها.

2) إن مقاومة التغيير في حد ذاته ليست عملاً سلبيًا وإنما قد تخدم أهداف المنظمة والأفراد، فالمقاومة قد تكون إيجابية عندما تكون وسيلة علاجية لتقويم عمل وأداء المنظمات وترشيد عمليتي التخطيط والتنفيذ فيها.

3) تشير النتائج إلى وجود استراتيجيات معينة للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير، ويظل موضوع: متى يلجأ المديرون إلى استخدام هذه الاستراتيجيات تحت ظروف معينة أمرًا غير معروف، ويحتاج لدراسات مستقبلية.

4) ينبغي أن يكون هناك تدريب للقادة الإداريين المسؤولين عن التغيير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة وإدارة التغيير، خصوصًا إذا عرفنا أن أي عملية تغيير معرضة للمقاومة.

وقد ركزت دراسة الفوزان والعامري على التعرف على الإستراتيجيات التي من الممكن أن تساهم في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي، في حين أن الدراسة الحالية ستركز على إستراتيجية المشاركة دون غيرها؛ للتعرف على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية في المؤسسات العامة وبالتالي التعرف على أثر استخدام هذه الإستراتيجية في الحد من مقاومة العاملين للتغيير، كما ستحاول إثبات ما إذا كان هناك علاقة تربط بين الأسباب المؤدية للمقاومة من قبل العاملين واستخدام إستراتيجية المشاركة من قبل المديرين دون غيرها من الإستراتيجيات.

4. دراسة بعنوان "مقاومة التغيير التنظيمي": دراسة تطبيقية علي المؤسسات العامة بمحافظة جدة" للباحث عبد اللـه مداري الحربي سنة النشر 2001م.

وفيها تناول الباحث ما تواجهه المنظمات الإدارية المعاصرة من تحديات مع التغيير؛ لتكون قادرة على البقاء والنمو. فالمنظمات في سعيها للتطوير تواجه مقاومة التغيير الذي يقود إلى فشل كثير من برامج التطوير التنظيمي، ويحمل معه ضياع الجهد والوقت والموارد المالية والبشرية، وتحاول هذه الدراسة التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، وتحديد أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة الموظفين لبرامج التطوير، ومن ثم وضع التوصيات المناسبة لتعزيز جهود التطوير التنظيمي ، والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها :

إن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيراً في مقاومة التغيير ، كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة، مثل: عدم توفر المعلومات الكافية عن التغيير، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط لعملية التغيير ، والخوف من المجهول، والشعور بفقدان المزايا الوظيفية بعد التغيير وعدم إدراك أهمية التغيير، وضعف الاستعداد التنظيمي للتعامل مع مقاومة التغيير

كما دلت النتائج الإحصائية لعينة الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين العمر وعدد سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي من جهة ومقاومة التغيير من جهة أخرى في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المؤهل التعليمي ومقاومة التغيير.

وقد اقترحت الدراسة عددًا من التوصيات المتعلقة بالجوانب التنظيمية في المنظمات التي قد تقلل من مقاومة التغيير لتدعيم عملية التطوير التنظيمي، وهي كالتالي:

1. دعم الجهات ذات العلاقة بالتدريب والتطوير التنظيمي في المنظمات بإتاحة الفرصة لها لإحداث الخطط التطويرية بفعالية.

2. تعتبر القيادات الإدارية في المنظمات هي الداعمة والمشرفة على خطط التغيير التنظيمي في هذه المنظمات، لذلك لابد من تثقيف هذه القيادات عن طريق المشاركة في حلقات النقاش الدورية والندوات واللقاءات التي تعقد لهذا الشأن.

3. دعم مراكز المعلومات والأبحاث والتدريب بالمنظمات الإدارية بالأجهزة الحديثة والوسائل التكنولوجية المتقدمة التي تساهم في توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

4. التقييم الموضوعي لمدى الاستفادة من البرامج والدورات التي يشارك فيها الموظفون في تحقيق التغيير المطلوب فكريًا وعمليًا وسلوكيًا.

5. أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية -قدر الإمكان- وبخاصة عند التخطيط لإدخال التغيير في أي من المجالات داخل المنظمة.

5. دراسة ميدانية بعنوان: " المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير: دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" للباحث مبارك بن بطيحان السهلي، تاريخ النشر 2007م.

وتتمثل مشكلة الدراسة في بحث أثر المشاركة في صنع القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية السعودية.

وتهدف هذه الدراسة إلى استطلاع أنماط المشاركة في صنع القرار عند الموظفين الحكوميين، والتعرف على أثر الأنماط السائدة للمشاركة في صنع القرارات على تقبل الموظفين للتغيير في أجهزتهم، والتعرف على المعوقات التي تحول دون المشاركة في صنع القرار في الأجهزة الحكومية، وتقديم توصيات علمية وعملية قد تكون مفيدة في تطوير مستوى أداء الأجهزة الحكومية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية متمثلة في بعض الوزارات، حيث تم اختيار (400) موظفًا . وقد اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1. إن أهم الأنماط السائدة في الأجهزة الحكومية لمشاركة الموظفين في صنع القرار هي: استماع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي والنمط الثاني هو عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل، ثم يختار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة، والنمط الثالث في مشاركة المدير للمرؤوسين كأي عضو آخر للوصول إلى القرار المناسب.

2. إن الموظفين في الأجهزة الحكومية يميلون للمحايدة في تقبلهم للتغيير.

3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أنماط: انفراد المدير باتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسين، واتخاذ القرار ثم إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاستفسار عنه ليكون واضحًا لهم، ونمط عرض المدير المشكلة على المرؤوسين للمساهمة في إيجاد البدائل ثم اختيار البديل الذي يراه مناسبًا لحل المشكلة وبين تقبُّل الموظفين للتغيير.

4. توجد علاقة ارتباط موجبة بين كل من انفراد المدير باتخاذ القرار ثم محاولته إقناع المرؤوسين وبين معدل مدى تقبُّل الموظفين للتغيير.

5. وجود علاقة ارتباط طردية بين الأنماط الثلاثة التالية: يستمع المدير لآراء الموظفين واقتراحاتهم قبل أن يتخذ قراره بشكل نهائي، يشارك المدير المرؤوسين كأي عضو آخر قبل للوصول إلى القرار المناسب لاتخاذ قرار ما، ويجعل المدير صنع القرار من قبل المرؤوسين بشكل كلي، وبين معدل مدى تقبُّل الموظفين للتغيير وفي نهاية

الدراسة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع مجموعة من التوصيات التي كان من أهمها :

1) أن يهتم المديرون بمشاركة المرؤوسين في وضع القرارات المناسبة لاتخاذ القرار.

2) عدم فرض التغيير على الموظفين حتى لا ينتج عنه مقاومة لهذا التغيير.

3) أن يكون المرؤوسون على معرفة جيدة بأساليب المشاركة المناسبة لمهام العمل ويتم ذلك عن طريق الاجتماعات الدورية التي تعقد على مستوى الأقسام والإدارات.

4) تشجيع المرؤوسين على تقديم المقترحات المفيدة والبناءة في العمل.

وهناك عدد من الفروق بين هذه الدراسة ودراسة الباحث المشار إليها أعلاه، حيث تم التركيز في الدراسة الحالية على مشاركة العاملين في صنع القرار في المؤسسات العامة، وذلك من حيث: مستوى مشاركة العاملين المعمول بها ، وأهم العوامل التي تحفز العاملين للمشاركة في صنع القرار، وسلبيات وإيجابيات هذه المشاركة، وآليات تفعيل مشاركة العاملين، كما ستتناول أهم أسباب المقاومة التي تدعو المديرين إلى تبني إستراتيجية المشاركة دون غيرها من الإستراتيجيات، وتوضيح ما إذا كان هناك علاقة بين أسباب مقاومة العاملين للتغيير وبين اختيار المديرين لهذه الإستراتيجية في حين ركز الكاتب في دراسته على أهم أنماط المشاركة في الأجهزة الحكومية مع محاولة معرفة أثر هذه الأنماط في صنع القرارات على تقبُّل الموظفين للتغيير، كما تناولت دراسة الباحث المعوقات التي تحول دون تفعيل مشاركة العاملين في تلك الأجهزة.

6. دراسة (مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عُمان) للباحث بدر بن سيف البوسعيدي، تاريخ النشر 2008م.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على

عينة مكونة من (328) موظفًا بنسبة 25% من أصل مجموع مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1309) فردًا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها:

1. إن تصورات المبحوثين لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية كان مرتفعًا، وكذلك جاءت تصورات المبحوثين لمستوى الالتزام التنظيمي مرتفعة.

2. يوجد أثر مهم وذو دلالة إحصائية لأبعاد مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى المشاركة، في اتخاذ القرارات الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، والمسمى الوظيفي.

وعليه، توصي الدراسة بأن تتبنى السلطة المختصة والقيادات الإدارية للوحدات التابعة لديوان البلاط السلطاني الوسائل والأساليب اللازمة لتعزيز مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال تشجيع العاملين على استمرارية ممارسة المشاركة لما لها من دور فاعل في تحقيق الالتزام التنظيمي.

ومن خلال العرض السابق يتضح تركيز الدراستين الأخيرتين ركزت على مشاركة العاملين، وتأثير ذلك على مدى التزام العاملين وتقبلهم لتنفيذ ما يطلب منهم، مع التقليل من إمكانية حدوث مقاومة ورفض من قبلهم في ظل وجود أجواء من المشاركة في المعلومات، إضافة للمشاركة في إعداد التغيير والمساهمة في تنفيذه، وتعتبر هاتان الدراستان هما الأقرب للدراسة الحالية.

ومن خلال الاستعراض السابق للدراسات، نلاحظ الأهمية الكبرى لمناقشة أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة ووجود أسباب تأييد ومقاومة للتغيير التنظيمي الموجود في المنظمات، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى وجود طرفين: مؤيد ومعارض كما هو موجود في دراسة (الساعدي، 1996) و(اللوزي 1997) حيث ناقشتا اتجاهات الأفراد العاملين نحو عمليات التغيير في المؤسسات الحكومية، في حين ركزت بعض الدراسات على معرفة الأسباب المختلفة

التي تدفع الموظفين لمقاومة التغيير والاستراتجيات المتبعة لمقاومة التغيير، مثل: دراسة (أحمد العامري وناصر الفوزان ، 1997)، و( ناصر الفوزان و أحمد العامري، 1999)، و( عبد الله مداري الحربي ،2001)، بينما تناول البعض الآخر أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرار على الحد من مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية مثل دراسة: (مبارك بن بطيحان السهلي، 2007) ، (بدر بن سيف البوسعيدي ، 2008).

**أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة :**

-من حيث أغراض الدراسة وأهدافها : تتفق الدراسات السابقة فيما بينها بشكل كبير على مدى أهمية وجود التغيير في المؤسسات العامة والحكومية مثل دراسة: (الساعدي، 1996)، و(اللوزي ، 1997)، و(أحمد العامري وناصر الفوزان 1997) و( ناصر الفوزان وأحمد العامري، 1999) ، و( عبد الله مداري الحربي ،2001) و(مبارك بن بطيحان السهلي، 2007) ، و(بدر بن سيف البوسعيدي ، 2008) وما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة.

-من ناحية منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي، وقد اتفقت في ذلك مع غالبية الدراسات السابقة مثل: دراسة (الساعدي،1996) و(اللوزي ، 1997) ، وأما دراستا أحمد العامري وناصر الفوزان 1997)، و( ناصر الفوزان و أحمد العامري، 1999) فقد استخدما المنهج المسحي الوصفي للدراستين، كما استخدما أسلوب العينة غير الاحتمالية لتعذر استخدام أسلوب العينة العشوائية، أما (البوسعيدي، 2008) فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك(السهلي 2007) استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عبارة عن العاملين في الأجهزة الحكومية بالرياض.

- ومن حيث أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة ، فقد تمثلت في:
- اختيار المنهج المناسب للدراسة.
- اختيار أداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهدافها.

-إعداد أداة الدراسة واختيار المجالات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

- تبصير الباحثة بالمراجع التي تخدم فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

**4-2 ما يميز الدراسة الحالية:-**

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مشاركة العاملين على برامج التغيير في المؤسسات العامة .

- التعرف على الواقع الفعلي لمشاركة العاملين وأثره في القدرة علي حماية التغير وأثرها علي العامل النفسي الخاص بالموظف في المؤسسات العامة، من حيث تقبله للتغيير من عدمه، كما اهتمت الدراسة بالتعرف على سلبيات وإيجابيات المشاركة وأهم آليات تفعيلها، وأسباب المقاومة التي قد تدفع بالمديرين إلى استخدام إستراتيجية المشاركة دون غيرها من الإستراتيجيات التي أشار إليها كل من:العامري والفوزان في دراستهما إضافة لاهتمامها بالربط بين الخصائص الديموغرافية للمديرين ومدى تقبلهم للتغيير.

لقد أصبح التغيير هو الأساس والقاعدة في هذه الحياة، وأصبح الاستقرار عملية محدودة بفترة زمنية انتظارًا لعملية تغيير أخرى، وهكذا أصبح معنى الحياة هو التغيير، وأصبح المنطق هو إحداث التغيير ليحدث التوافق مع الأوضاع الجديدة ومن ثم قبوله والرضا به واعتباره قاعدة طبيعية في الحياة وليس استثناءًا (السهلي 2007: 43)، وهذا ينطبق على المؤسسات العامة التي تتمتع بقدر من اللامركزية عن باقي الأجهزة الحكومية، ولأنها تتضمن جهازًا إداريًّا تتعدد فيه الأنشطة والعمليات وتتعامل مع عدد كبير من الجمهور، وتقدم نوعيات مختلفة من الخدمات التي يطلب فيها السرعة في حل المشاكل والجودة في أداء الخدمات، فضلاً عن خضوع العاملين فيها عادة للكثير من الدورات التدريبية أكثر من غيرهم (با عثمان، 1423 : 5).

ومما سبق كان لزامًا على المؤسسات العامة أن تعمد باستمرار إلى تبني العديد من برامج التغيير التي يكون هدفها الارتقاء بمستوى هذه المؤسسات وتحسين جودة

الخدمات التي تقدمها، كما يجب عليها في المقابل أن تكون على وعي بما قد يواجهها من عقبات قد تعيق نجاحها في تنفيذ برامجها التغييرية، وذلك بالتصدي لأي شكل من أشكال مقاومة هذه البرامج والأنشطة التي قد يقوم بها بعض الأفراد والعاملين في هذه المؤسسات.

وستتم الإشارة في هذا الفصل إلى التغيير كمفهوم، إضافة إلى مصادره، وأنواعه ومراحله وكذلك الجوانب التي تمسها عمليات التغيير وكذلك أسبابه واستراتيجياته والأساليب المختلفة لمواجهته مع التركيز على أسلوب المقاومة باعتباره من أكثر الأساليب شيوعًا وتأثيرًا على برامج التغيير، وإن كان تأثيرها يتفاوت بتفاوت حدتها.

**3-1-2 مفهوم التغيير:-**

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي:

غَيَّر الشيء أي: بَدَّلَهُ بِغَيْرِهِ أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال: غَيَّرْتُ دابتي أو غَيَّرْتُ دَارِي أي بَنَيْتُها بناءً غير الذي كان، وغَيَّرَ فلانٌ عن بعيره، أي: حَطَّ عن رحله وأَصْلَحَ شَأْنَه (العطيات، 2006 : 92).

ويرى كلٌ من الفوزان والعامري أن للتغيير معانٍ ومفاهيم متباينة، وتترك لبسًا وغموضًا، وتجنبًا لمثل هذا اللبس فسيحدد المقصود بالتغيير المراد دراسته في هذا البحث.

ويقصد بالتغيير التنظيمي "ذلك التغيير الذي يتم على المنظمات، إما بشكل تلقائي أو مخطط. حيث يعني التغيير التلقائي أو العشوائي الانحراف عن الماضي بطريقة عفوية غير مخططة أو موجهة ومفتقرًا إلى وجود أهداف محددة مسبقًا، مثل أن تفرض الدولة بعض القوانين الجديدة أو ظهور تكنولوجيا جديدة ضرورية لعمل المنظمة".

أما التغيير المخطط فيعني ذلك "التغيير المنظم والموجه نحو أهداف مقصودة ومحددة سلفًا، أو هو الانحراف عن الماضي بطريقة منظمة وهادفة لإحداث التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بفعالية" أو هو بعبارة أخرى: "الجهد

الواعي والمعتمد الهادف إلى تحسين عمليات النظام المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات المتاحة". من جهة أخرى، عرفت حلواني التغيير الإداري المخطط بأنه "إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كأهداف الإدارة أو سياساتها وأساليبها، في محاولة لحل مشكلات التنظيم أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم وأي ظروف بيئية جديدة تحقق النشاطات الهادفة والمقصودة التي تقوم بها منظمة ما للانتقال من وضع غير مرغوب إلى وضع أفضل" (العامري والفوزان، 1997 : 356).

والتغيير المخطط هو ما تعني به هذه الدراسة، فهو التغيير الذي من خلاله تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة العاملين بها، وتحسين مستوى جودة وتقديم خدماتها وقد اهتم العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بوضع العديد من التعريفات التي حرصوا أن تصف على وجه الدقة الطريقة التي يتم بها هذا التغيير.

فقد عَرَّف العطيات التغيير بأنه: "عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة؛ لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود على الفرد والمؤسسة أو كليهما معًا" (العطيات، 2006 : 94).

بينما عرفه السلمي بأنه :"إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياستها، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بقصد تحقيق أحد أمرين أساسيين، هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقًا على غيره من المنظمات" (اللوزي، 1997 : 338).

وفي ذات السياق عرف الدكتور سعيد عامر التغيير بأنه: "تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعض وإحباطًا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو فكرة ظاهرة يصعب تجنبها".

بينما يرى الأستاذ سعيد عطيوي التغيير على أنه: "عملية تشمل سلوكيات الأفـراد وهياكـل التنظـيم ونظـم الأداء وتقييمهـا والتكنولوجيـا؛ وذلـك بغـرض التفاعـل والتكيـف مـع البيئـة المحيطة".

وعمومًـا فـإن كلمـة التغيـير واسـعة جـدًّا، وتتسـع تقريبًـا لجميـع قضـايا البحـث السيكولوجي التنظيمي، وإذا نظرنا إلى محتويات الكتب العلميـة والمتخصصـة المتعلقـة بالتغيير التنظيمي فإنا نجدها تميل إلى التركيز الشديد على التغييرات الإداريـة المخططـة بشكل رسمي وعلى وجه الخصوص تلك التغييرات التي ترتبط من خلالها المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها وتلك التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض (كنج واندرسون، 2002 : 24 ).

[ومن خلال البحث والاطلاع يمكن ملاحظة أن بعض هـذه التعريفـات قـد أهمـل الـزمن، كأحد أهم أركان عملية التغيير، كما أهمل البعض الآخـر الآثـار والنتـائج المتوقعـة أو المترتبـة على عملية التغيير.

لذلك تم اقتراح التعريف التالي كمحاولة لتفادي جوانب القصـور في التعريفـات التـي تـم استعراضها آنفًا، فعملية التغيير هي: عملية التحول من الواقع الحـالي للأفـراد أو سـلوكياتهم، أو حتى للمؤسسات العامة، سواء على مستوى الهياكل التنظيميـة ونظـم الأداء والتكنولوجيـا إلى واقع منشود يُرغب في الوصول إليه باستخدام الأسـاليب والطـرق المعروفـة، أو باسـتخدام طرق وأساليب مستحدثة ناتجة عـن الابتكـارات الماديـة والفكريـة؛ بهـدف تحقيـق أهـداف طويلة وقصيرة المدى، وذلك خلال فترة زمنيـة محـددة؛ لتـتمكن المؤسسـات مـن خلالـه مـن التكيف والتفاعل مع البيئة المحيطة].

**3-1-3 أنواع التغيير:**

يشير الكثير من الباحثين في الإدارة والتنظيم إلى أن هنـاك نـوعين رئيسـيين فقـط مـن أنـواع التغيـير، وهما:

**1.التغيير المخطط Planned Change :**

وهذا النوع من التغيير يحدث عن قصد ونتيجة جهد وخطة مدروسة من المديرين وخبراء التطوير نتيجة إدراكهم لفجوة الأداء Performance Gap التي قد يلاحظونها في التنظيم، حيث تمثل فجوة الأداء مشكلة تحتاج إلى الكشف عن الفرص والبدائل لإيجاد حلول مناسبة عن طريق إحداث تغيير مخطط لرفع كفاءة الأداء.

**2. التغيير غير المخطط Unplanned change :**

يحدث هذا النوع من التغيير عشوائيًا في المنظمات دون رغبة أو قصد، وهذا التغيير لا يمكن التحكم في نتائجه وآثاره، فقد يكون ضارًا وقد يكون نافعًا، لذلك يجب التحرك سريعًا من قبل الإدارة العليا في هذا النوع من التغيير للتقليل من سلبياته وكذلك الاستفادة من إيجابياته إن وجدت (الطجم ، 2003 : 49 ).

بينما أشار الساعدي إلى أنه يمكن ذكر ثلاثة أنواع للتغيير بحسب درجة شموليته كما يلي: (الساعدي، 1996:136)

1. **التغيير المتدرج**: وهو النمط الذي يبدأ من التغييرات البسيطة إلى التغييرات الأكثر صعوبة.
2. **التغيير المرحلي**: وهو الذي يتم فيه تجزئة الهدف العام من التغيير إلى أهداف فرعية أو ثانوية، بحيث يمكن تحقيق الأهداف الفرعية كافة خلال الفترة الزمنية المحددة لخطة التغيير العام.
3. **التغيير الشامل**: وهو الذي يشمل عناصر المنظمة الأساسية جميعها كالأفراد والجماعات، والأهداف، والهيكل التنظيمي، والأساليب المتبعة في العمل والتكنولوجيا.

وأما من ناحية ردود فعل المديرين تجاه التغيير، خصوصًا فيما يقع في البيئة الخارجية والداخلية لمنظماتهم، فهناك نوعان، هما:

1. **التغيير المتوقع**: وهو الذي سبق للمنظمة التنبؤ به واستعدت له.
2. **التغيير غير متوقع**: وهو الذي يحدث دون أن تتنبأ به المنظمة، أو دون أن تكون قد استعدت له.

وقد ذكر العتيبي نوعين آخرين من التغيير، هما: (العتيبي ، 2005 : 71).

**1. التغيير التدريجي:**

وهو التغيير الذي تظهر مؤشراته بشكل تدريجي واضح المعالم والتطورات وبإيقاع ثابت متسلسل خلال فترة طويلة وتقلبات قليلة خلال تلك الفترة ويمكن للشخص أو المؤسسة التكيف معه بسهولة إذا ما واجهته. وقد يقوم الشخص أو المنظمة بتبني إستراتيجية التغيير التدريجي إذا ما أريد إدخال تغيير شامل في المنظمة يتطلب فترة طويلة وجهودًا ونفقات طائلة.

**2. التغيير الجذري:**

وهو تغيير مفاجئ وسريع وذو نتائج واضحة، سواءً واجهته المؤسسة، أو قامت به ويستخدم هذا النوع من التغيير في إدارة الأزمات إذ تتطلب أحيانًا تغييرات جذرية وسريعة لتجنب الكارثة.

ويتميز هذا التغيير عن سابقه بكونه أكثر تعقيدًا. ويعني التغيير الجذري وجود تغيير جوهري يتضمن عددًا من المستويات وأنواعًا متعددة من خصائص نشاطها (جرنبرج،بارون، 2004 : 777).

**3-1-4 مصادر التغيير:**

قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغييرات التكنولوجية والتغييرات السياسية أو القانونية، وقد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الداخلية كهيكل المنظمة، وعلاقات السلطة، والاتصال، وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد، ويقصد به الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفء أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة ( العميان، 2004 : 351 ).

**3-1-5 مراحل التغيير:**

إن عملية التغيير -كما سبق تعريفها-بأنها عملية تحول من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل يرمي إلى زيادة فاعلية المؤسسة وتحسين بيئة العمل فيها.

وهذا يتطلب أن تتم عملية التغيير وفق مناهج ومراحل محددة تؤدي بالنهاية إلى إنجاز عملية التغيير بنجاح تام. ولتوضيح هذه المراحل سوف يتم استعراض نموذجين مختلفين لمراحل التغيير (العطيات، 2006 : 107 ).

وأول هذه النماذج هو نموذج (Kurt Lewin) الشهير الذي استعرض من خلاله مراحل التغيير وفقًا لهذا النموذج.

- **مرحلة التهيؤ (إذابة الجليد):** وهي مرحلة الإعداد والاستعداد للتغيير من خلال إظهار عيوب العادات والطرق القديمة والتشكيك فيها، ومن ثم ينتج شعورًا لدى الناس بالحاجة للتغيير والانتقال من الحالة الراهنة إلى حالة أفضل من ذلك وهذا يتطلب من الإدارة العليا تحسين العلاقات مع الأفراد والعاملين حتى تستطيع تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم القديم وهناك عوامل تساعد على نجاح هذه المرحلة مثل: الآثار المترتبة على التغيير في محيط التنظيم، وانخفاض الأداء والتثبت من المشاكل، وتوافر فرص بديلة لحل لأداء.

- **مرحلة التغيير**: تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التنفيذ حيث يقوم خبراء التغيير بإحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم المطلوب (العنصر البشري، المهام الهيكل التنظيمي، العنصر التكنولوجي)، ولابد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك.

ويشير ليفن إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة؛ وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين.

- **مرحلة الاستقرار (إعادة التجميد):** وتعد مرحلة الاستقرار هي آخر مراحل التغيير التنظيمي حيث تهدف هذه المرحلة إلى الاستقرار بعد الوصول إلى الوضع المرغوب الذي يتم الحصول عليه بعد حدوث التغيير في السلوك والاتجاهات، وخلق الظروف المناسبة للاستمرار على الوضع الحالي والمحافظة عليه، وذلك باستخدام الحوافز والمكافآت المادية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات المرتدة لخبراء التغيير، الأمر الذي يساعد على تقييم نتائج التغيير (موقع جامعة نايف للعلوم الأمنية، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، متاح على -http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Master/25 Pages/AdministrativeSciences.aspx ?LettersId=434/،تاريخ الدخول 2009/6/23م).

-كما استخلص (Lewin) سبع خطوات لأي عملية تغيير أوردها على الوجه التالي:

1. تحديد المشكلة التي تعاني منها المؤسسة أو الإدارة.
2. استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
3. جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
4. تعريف المؤسسة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
5. إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع عمل لتطبيقها.
6. إحداث التغيير كما اتفق عليه.
7. تقويم نتائج التغيير.

وهناك نموذج آخر لبيت وواطسون وويستلي:

قام العلماء الثلاثة بتعديل نموذج (Kurt Lewin) وإدخال إضافات عليه، حيث أصبحت مراحل التغيير حسب رأيهم على الوجه التالي:

1. إثبات الحاجة للتغيير.
2. الدخول في علاقة تعاقدية لإحداث التغيير.
3. العمل على إدخال التغيير عن طريق التشخيص ودراسة البدائل.
4. تثبيت التغيير.
5. إنهاء العلاقة التعاقدية. (العطيات، 2006 : 109 ).

**6-1-3 عناصر المنظمة التي تمسها عملية التغيير:**

لا يوجد أي حصر أو تحديد للمجال الذي يمكن أن تشمله عملية التغيير في المنظمات المعاصرة، وبخاصة أن كل منظمة لها مقومات حركتها الذاتية، كما أنها ليست في معزل عن عناصر التغيير التي تقع داخلها أو خارجها (عساف، 1999 : 240) فقد يتوجه التغيير إلى هيكل المنظمة أو التكنولوجيا التي تستخدمها أو إلى العاملين فيها لإحداث التغيير وقد يستوجب التغيير في أحد هذه العناصر تغييراً لعناصر أخرى ويمكن تحديد أهم عناصر المنظمة التي يمكن أن تمسها عمليات التغيير بما يلي :

1. **التغيير في الهيكل التنظيمي**: ويتطلب هذا التغيير تعديلاً في هيكل السلطة داخل المؤسسة -كتغيير المسؤول عن أداء عمل معين مثلاً- ومع ذلك فقد تأخذ بعض أنواع تغيير الهيكل التنظيمي أشكالاً أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم التغيير عن طريق تعديل نطاق السلطة في المؤسسة، وبذلك يتغير عدد العاملين الذين يشرف عليهم كل مشرف، وقد يتم التغيير عن طريق أسس تكوين الأقسام الإدارية بالمنظمة، مثل: التقسيم وفقًا للوظائف الإدارية بدلاً من التقسيم على الأساس المنتجات.

وقد يتم تغيير الهيكل التنظيمي بطريقة أبسط مما سبق، مثل: توضيح أوصاف الوظائف أو كتابة السياسات والإجراءات التي ينبغي اتباعها (جرنبرج وبارون، 2004: 780)

2. **التغيير التكنولوجي والعمليات**: وهو التغيير المرتبط بالعمليات الإنتاجية في المنظمة والمؤدية إلى إيجاد الخدمات، ويشمل مجمل أنواع التجهيزات والمكائن، وكذلك العمليات المساعدة للأفراد في إنجاز أعمالهم، كما يشتمل على التحسينات والتغييرات في جوهر المنتجات، سواء كانت سلعًا أو خدمات، حيث يؤدي التغيير إلى منتجات جديدة أو منتجات محسنة.

ويظهر هذا النوع من التغيير في المؤسسات التي تعتمد اللامركزية في هيكلها ويعود ذلك إلى أن مثل هذا التغيير عادة ما يكون مبادرة من العاملين في المستويات التنظيمية الأدنى، وذلك لما يتمتعون به من خبرات تكنولوجية (الغالبي والعامري 2008 : 428 ).

3. **تغيير الأفراد**: تركز عمليات التغيير التنظيمي على مجال آخر هام وهو المورد البشري، حيث إن المنظمة قد تدخل تغييرات أو تعديلات على مستوى مهارات قوة العمل لديها.

وضمن هذا التغيير تندرج برامج التدريب والخصائص الجديدة لاختيار العاملين وأي جوانب أخرى مرتبطة بذلك، والتي تهدف إلى تحسين مستوى أداء العاملين. (الغالبي والعامري، 2008 : 430).

وقد أشار عساف إلى عدد من العناصر الأخرى كما يلي :

**أولاً**: الفلسفة العامة للمنظمة، وهي التي تمثل منظومة القيم العامة التي تضفي على المنظمة خصوصيتها، مثل: الإطار المعياري الذي يحكم حركة المنظمة وحركة عناصرها، ويوجه هذه الحركة ويضبطها.

**ثانيًا**:غايات المنظمة، وهي تمثل الاختيارات البعيدة المدى التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.

**ثالثًا**: أهداف المنظمة، وهي الأهداف الجزئية والمرحلية التي تضعها المنظمة وتبرمجها، حتى تتمكن من الوصول إلى غايتها العليا البعيدة المدى.

**رابعًا**: سياسات المنظمة، وهي المرشد أو الدليل الذي يمكن المنظمة من إنجاز أهدافها المرحلية.

**خامسًا**: عناصر المنظمة، وتشمل:

1. **العناصر الهيكلية التي تكون هيكل المنظمة (structure) ، وتشمل :**
   1. العناصر المادية، موارد، أموال، تجهيزات.
   2. العناصر البشرية كمًّا ونوعًا.
   3. العناصر القانونية (النظمية)، دساتير، قوانين، أنظمة لوائح، تعليمات ....
   4. العناصر المعنوية، قيم، عادات، تقاليد ..... الخ.
2. **العناصر الوظيفية التي تكون وظيفة المنظمة (Function) ، وتشمل :**
   1. وظائف المنظمة .
   2. طبيعة هذه الوظائف وأوصافها وصفاتها.
   3. المستويات الوظيفية.
   4. حجم الوظيفة.
   5. مدى تعقيد الوظيفة.
3. **العناصر العلائقية، وهي التي تحدد علاقات المنظمة، وتشمل :**
   1. العلاقات الداخلية، أفقية وعمودية، مع البيئية الداخلية .

2. العلاقــات الخارجيــة مــع البيئــة الخارجيــة، محليــة أو دوليــة، (حســب امتــداد المنظمــة وعلاقاتها).

**سادسًا:** إجراءات وأساليب العمل، وهي التي تؤدي إلى تحقيق السياسات المحددة.

ومما تجدر ملاحظته بالنسبة لهذه العناصر :

1. اختلاف درجة مرونة التغير أو التطوير بين هـذه المجـالات، حيـث نجـدها تكـاد تكـون معدومـة ومعقدة وغاية في الصعوبة بالنسبة لفلسفة المنظمة أو غاياتها العليا بينما نجـدها عاليـة وممكنـة أكـثر بالنسبة للأهداف المرحلية أو السياسات.

وقد تكون عالية جدًّا وميسورة بالنسبة لعناصر المنظمة الأخرى، وبخاصة تلك التي تتعلـق بالعنـاصر الداخلية التي تقع في إطار سيطرة المنظمة وقيادتها.

2. إن هذه المجالات متشابكة ومتفاعلة، وإن عمليـة التغيـير يجـب أن تحـتكم إلى مطلـب التـوازن الحركي بين كافة هذه المجالات إذا ما كان المطلوب هو أن نحدث تطويرًا في حياة المنظمة وعملياتها. أما إذا لم يتحقق التوازن فإن هذه العملية لا تقدم إلا تغييرات قد تـؤدي إلى نتـائج تخـل بتـوازن المنظمـة، وقد تؤدي إلى إفشالها أو تدميرها (عساف، 1999: 240-241 ).

**أسباب التغيير:**

مما لاشك فيه أن ظاهرة النمو والتغيير حالة طبيعية تلازم المنظمات الراغبة في الاسـتمرار، وأن حالـة الضمور والاضمحلال والموت البطيء لا تكون إلا للمنظمة التي لا تسـتطيع أن تواكـب متطلبـات النمـو والتغيير ولعل الواقع المعاصر للمنظمات الإنسانية يؤكد باستمرار أهمية النمو والتطور والتغيير، ويمكـن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين، هما: القوى الداخلية، والقوى الخارجية (بيئية) (حمـود، 2002 : 185 ).

**أولاً - القوى والمسببات الداخلية ( Internal Forces):**

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعـاملين فيهـا وغيرهـا ، ومن بين هذه القوى والمسببات :

يــرى (Ivancevich) وزمــلاؤه أنــه مــن الممكــن أن تعــزى القــوى الداخليــة للتغيــير إلى العمليات والناس وتشمل العمليات: اتخاذ القـرارات، الاتصـالات، العلاقـات بـين الأفـراد أمـا القـوى والمســببات الناشـئة عـن النـاس فتتضـمن تـدني المعنويـات وازديـاد نسـبة الـدوران الوظيفي وغيرها.

**ثانيًا: القوى والمسببات الخارجية (External Forces )**

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دورًا أكبر بكثير من القوى الداخليـة فـيما يتعلق بالتغيير المنظمي، ويرى كثيرون أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الـرئيسي لهذا التغيير، وذلك أمر طبيعي نظرًا للتغيـيرات المتسـارعة والكبـيرة في المتغـيرات البيئيـة الخارجيـة للمنظمات، ومن هنا وجد الكتاب والباحثون اهتمامًا زائدًا لهذه القوى والمسببات. (حـريم ، 2004 : 366)

ويمكن إيجاز أهم هذه المسببات فيما يلي :

**1. المتغيرات السياسية والاقتصادية:**

حيث تستدعي هذه التغيرات، سواءً كانت سلبية أو إيجابيـة أن تقـوم المـنظمات العاملـة بـالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات السياسية والاقتصادية وفي حال عدم قدرة المنظمـة عـلى الملاءمة مع هذه التغيرات، فإن ذلك من شأنه أن يعمـل عـلى اضـمحلال الأنشـطة الجاريـة في المنظمـة وعدم قدرتها على البقاء والاستمرار.

**2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية الحضارية:**

حيث تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقـات الاجتماعيـة والتطـورات وغيرهـا مـن الظواهر الاجتماعية بأن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة، لتلـك المتغـيرات بهـدف الملاءمـة والانسجام وعدم خلق الانفصام لعرى العلاقات القائمة وذلك بإجراء التغـيرات والتطـويرات في أنشـطتها التنظيمية والإدارية.

**3. التغيرات في القانون والأنظمة والتشريعات:**

تستجيب كافة المنظمات العاملة لمختلف التغيرات الحاصلة في القوانين والأنظمة والتشريعات التي تصدرها الحكومات، أو المجالس، أو الإدارات في المنظمات بهدف الانسجام مع تلك المتغيرات وخلق الموازنة الدائمة في الركون لاعتماد هذه التشريعات كدلائل عمل تقتدي به المنظمات المختلفة وهذا ما يستدعي التغير والتطوير الدائم في هذا الشأن.

**4. التغيرات التكنولوجية:**

إن التطورات التكنولوجية الحاصلة من الظواهر الفاعلة بالتغير والتطوير لاسيما وأن هذه التغيرات من شأنها أن تعمق أبعاد النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، وتعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أكثر وأبرز المستلزمات التغيرية للمنظمات في الوقت الحاضر، لاسيما من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التكنولوجي حاليًا.

**5. التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين.**

إن حاجات وتطلعات المستهلكين الدائمة هي التغيير، كما أن رغبة المنظمات في إشباع هذه الحاجات والتطلعات يكون بهدف تقديم السلع المختلفة والخدمات المتنوعة ويعتبر هذا من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، إذ إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة في الحصول على صيغ مختلفة في إشباع الحاجات يعتبر مؤشرًا مهمًا في استمرار المنظمة وبقائها بالأسواق، لاسيما إذا اتجهت بشكل دائم لاعتماد سبل التطور والنمو والتغير في مجال أنشطتها وابتكار الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين واستقطابهم وتحقيق سبل إشباعهم للحاجات المتنامية لديهم (حمود، 2002 : 185-186).

**8-1-3 استراتيجيات التغيير:**

1- **الإستراتيجية التي تعتمد على طرف واحد Unilateral**: وتؤكد هذه الإستراتيجية على دور الشخص في موقع السلطة لإحداث التغيير، وقد تتخذ الأشكال الآتية: إصدار قانون، أو مرسوم، أو قرار، أو الاستبدال، أو التعديل الهيكل التنظيمي.

**2- إستراتيجية المشاركة في القوة sharing power:** وتستخدم هذه الإستراتيجيات في صورتين: اتخاذ القرارات من قبل الجماعة (بالمشاركة) وحل المشكلات بواسطة الجماعة.

**3- إستراتيجية السلطة المفوضة Declarative authority:** وفي هذه الإستراتيجيات تعهد مسؤولية تعريف المشكلات ومعالجتها للجماعة عن طريق دراسة الحالة وتدريب الجماعة، حيث التركيز على العلاقات بين الأفراد (حريم أ، 2006 : 355).

**3-1-9 طرق مواجهة التغيير:-**

عادة ما يواجه التغيير بإحدى الطرق التالية :

**1. طريقة مقاومة التغيير:**

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

1. **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة، لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2. **العادات** : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون ذا عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرًا للتفكير في كل موقف جديد جذرية بل يصبح روتينيًا ومبرمجًا إلى حدٍ ما.

3. **سوء الإدراك:** عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقًا كبيرًا في وجه التغيير.

4. **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد -أحيانًا-ارتباطًا وثيقًا بالوضع القائم، مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه، أو مركزه، أو إلحاق خسارة مالية، أو معنوية به.

5. **الانتمائية الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير -أحيانًا- عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ( العميان، 2004 : 356).

6. **نقص الفهم أو الثقة:** حيث -غالبًا-ما لا يفهم الأفراد الهدف الأساسي من التغيير أو أنهم لا يثقون بالأهداف الحقيقية للتغيير. قد تبدو عملية التغيير للعاملين على غير المقصود منها، أي أنها تفهم بشكل خاطئ من قبل العاملين وبالتالي فإن المقاومة من جانبهم ستظهر للعلن بعد أن تبدأ بشكل خفي أول الأمر (العامري والغالبي، 2008 : 431).

7. **ثقافة المنظمة المحافظة:** قد تكون بعض مفردات الثقافة التنظيمية أو طابعها العام سببًا في مقاومة التغيير حتى لو بدت هذه المقاومة غير مقصودة بذاتها ولكنها حالة متأصلة لدى الأفراد والمجموعات لرفض أي تغيير مقدمًا(العامري والغالبي، 2008 : 432).

وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- **فرض التغيير على الأفراد والجماعات:** وهنا يكون مثيرًا للمعارضة، لأنهم يرونه تهديدًا لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

ب-**التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير:** حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

ج-**تشكل رأي جماعي ضد التغيير:** حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد (العطيات، 2006 : 114 ).

**2. طريقة اتباع التغيير:**

ويرى أصحاب هذه الطريقة أن لا فائدة مـن الوقـوف في وجـه التغيـير، خاصـة إذا فـرض عليهم أو إذا توقعوا أن فيه فائدة لهم وهم يتبعون التغيير عادة دون أن يـؤثروا فيـه بشـكل ملموس.

**3. طريقة قيادة التغيير :**

يأخذ أصحاب هذه الطريقة زمام المبادرة في قيادة التغيير والاستفادة من فرصه بـدلاً مـن أن يكونوا تابعين له، وتعتبر هذه الطريقة أفضـل طريقـة لمواجهـة المسـتقبل، إذ إنهـا تخلـق لـدى الشخص وعيًا بالتغيير وقدرة أفضل في قـراءة المسـتقبل والاسـتفادة مـن مسـتجداته (العتيبـي، 2005 : 69-70).

**مقاومة التغيير**

تواجه المنظمة عند قيامها بالتغيير والتطوير عددًا من المشكلات الناتجة عن عدم قبـول التغيـير مـن قبل الأفراد العاملين في المنظمة، فيبدؤون ردود فعل سلبية تجاه التغييرات التي قد تحصل، أو التـي قـد حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

وللمقاومة أشكال عديدة، إذ قد تكون العدائية واضحة وصريحة، وقد تكـون مخفيـة، كـما أنهـا قـد تكون موجهة ضد التغيير نفسه أو ضد الذي يقوم بعملية التغيير

وقد تتخذ المقاومة شكلاً آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيـير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال، بل إيجابية وتتمثل إيجابيـة المقاومـة عنـدما يكـون التغيير المقترح سلبيًّا بمعنى أن التكاليف المدفوعة للتغيير تفوق فوائده المتحققة، وبالتالي تكون مقاومته وعدم الامتثال له تصب في مصلحة الإدارة.

أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيـير إيجابيـة ومردودهـا عـلى الموظـف والمنظمـة كبيرًا مقارنة بتكاليفها.

وللمقاومة أبعاد أخرى أيضًا، فقـد تأخـذ الصـفة الفرديـة، أو الجماعيـة، وقـد تكـون بشـكل سري أو ظاهري (العميان ، 2004 : 356).

**2-2-3 مفهوم مقاومة التغيير:-**

يعرف حمود مفهوم مقاومة التغيير بأنه: " كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التـي قـد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة؛ لاعتقادهم بأن هذا التغيير يشكل تهديدًا لأهدافهم الذاتية، أو الجماعية، أو لمصالحهم".

وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير، أو عدم الامتثال لـه بالدرجـة المناسـبة، والركـون إلى المحافظة على الوضع القائم

ويرى الطجم أن مقاومة التغيير Change Resistant : "هي عبارة عن سلوك فـردي أو جماعـي يعمـل على تعطيل ومنع عملية التغيير"

كما أن مقاومة التغيير بحسب العامري والغالبي تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقفًا سـلبيًا يـدل على عدم رضا، أو تقبل أي تعديلات، أو تبـديل تـرى الإدارة أنـه ضروري لتحسـين الأداء وزيـادة فاعليـة المنظمة

وبحسب الحربي فإن مقاومة التغيير: "هي ذلك السلوك الموجه نحـو التقليـل مـن أهميـة التغـيرات الحالية أو المتوقعة داخل المنظمة وتأخيرها أو منع تنفذها؛ وصولاً إلى الإبقاء على الوضع الحـالي القـائم وإعاقة وصول التغيير لأهدافه"

وفي ذات السياق يرى الفوزان والعامري بأن مقاومة التغيير: هو كـل سـلوك يهـدف إلى الابقـاء عـلى الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغيير هذا الوضع، أو هو الرسـالة التـي تريـد أن تنقلهـا المنظمـة أو أعضاؤها للآخرين حول رؤيتهم للتغيير

بينما يعرفها الساعدي بأنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشـخص مـن آثـار تغيـير حقيقـي أو مقصود".

**3-2-3 مصادر مقاومة التغيير:-**

1. **مصادر منطقية وعقلانية:** وهي تستنتج وتنبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجـدوى التغيير المنوي إحداثه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.
2. **مصادر عاطفية:** وهي التي تنبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيـير نفسـه، أو الأشخاص القائمين عليه.

3. **مصادر اجتماعية**: مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن.

4. **مصادر سياسية** : حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة,

5. **مصادر اقتصادية** : وغالبًا ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخولات أخرى.

وقد تبني المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تنبع من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المنوي إحداثه.

**4-2-3 تشخيص طبيعة المقاومة:**

إن الاستجابة السلبية التي قد توجد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه المنظمة وتجاه التغيير المقترح يعد من وجهة نظر الإدارة جانبًا سلبيًّا وهدامًا لهذا التغيير، لكن الأفراد ينظرون إلى سلوكهم على أنه سلوك رشيد ذو معنى، وذلك لأنه يعبر عما يشعرون به

[وترى الدراسة الحالية أنه يمكن للإدارة أن تحتوي العاملين وتناقشهم وتتفهم مشاعرهم ناحية التغيير، إضافة إلى توفير المعلومات لهم، حيث إن هذا قد يسهم في منع وقوع مثل هذا التصادم في وجهات النظر].

**5-2-3 أشكال مقاومة التغيير:-**

للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها، لذلك ستتم محاولة إيضاحها كما يلي :

**1. علنية أو سرية :**

يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج ، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

**2. فردية أو جماعية:**

وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعًا جماعيًّا، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرًا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

**3. مؤقتة أو مستمرة:**

قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعًا لاقتناعهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.

**4. إيجابية أو سلبية:**

مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيًّا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

**5. مسالمة أو عدائية:**

لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضررًا على المنظمة.

**6-2-3 فوائد محتملة للمقاومة:-**

يرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية كانت أم جماعية، سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تحقق النتائج الإيجابية الآتية

1- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية؛ للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعًا من التدقيق والتوازن؛ للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة  يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي بالنهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسًا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

**مقاومة المقاومة:-**

يمكن للإدارة أن تستخدم العديد من الأساليب والمداخل للتقليل من مقاومة التغيير ومنها:

1- **مشاركة العاملين**: من الوسائل المهمة في تقليل مقاومة التغيير، ومن ثم التغلب عليها نهائيًا، وذلك بتشجيع العاملين الذين يتزعمون المقاومة للتغيير وإشراكهم في تصميم وتنفيذ برامج التغيير حيث يخلق هذا الإجراء نوعًا من الالتزام تجاه عملية التغيير، كما أن مشاركة العاملين تساعد المديرين بتشخيص المشاكل التي تظهر وفهم اختلاف مستويات إدراك العاملين لعمليات التغيير ويتميز

هذا الأسلوب بأنه يساعد في زيادة اندماج العـاملين وقبـولهم، بيـنما يعـاب عليـه أنـه يحتـاج إلى وقـت طويل، كما أنه قد يؤدي إلى حلول غير فاعلة.

2- **المفاوضات**: "ويتم من خلال التفاوض عرض حوافز للأشخاص المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صـفقات منـافع مشـتركة للحصـول عـلى التـزام بعـدم وضـع عقبـات لعمليـة التغيـير (الطجم، 2003 : 36)" وإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو غير دقيقة أو ناقصـة أو مهولة للآثار السلبية محتملة الحصول نتيجة التغيير، فإنه يفترض بالإدارة أن تعتمـد برنامجًـا للاتصـالات والتثقيف يركز على أهداف ومنافع التغيير. ويتميز هذا الأسلوب بإمكانية شراء الموافقة والقبول بالتغيير من خلاله، بينما يعاب عليه الكلفة العالية، إضافة لكونه قد يفتح الأبواب أمـام جهـات أخـرى لممارسـة الضغط.

3- **التربية والاتصالات**: إن التربيـة المسـتمرة -ولـيس التـدريب فقـط- تعطـي معلومـات كافية عن الحاجة إلى التغيير، وإن إقناع العاملين بشكل مستمر بأن التغيير هو سنة الحيـاة، بالإضافة إلى الاتصالات الفاعلة التي تربط بـين العـاملين والإدارة وسرعـة إيصـال المعلومـات إلـيهم تـؤدي إلى دعـم مشـاريع التغيـير ولا يفيـد هـذا الأسـلوب في حالـة فقـدان الثقـة والمصداقية بين الطرفين.

[وتؤيد الدراسة الحالية  ضرورة أن تعطي الإدارة جرعات متواصلة من التوجيه الديني؛ بهدف تغذية الجانب الإيماني لدى العاملين والإداريين على اختلاف مستوياتهم، وأن توضح لهم بـأن الالتـزام بأهـداف المؤسسة وخدمة برامجها واجب يحتمه الدين والضمير، وأن ذلك باب من أبواب حمل الأمانات والوفـاء بالعهود وغيرها، وربط ذلك بالمفاهيم الإدارية كالانتماء والولاء والالتزام والإتقان قال تعـالى: " إِنَّ اللـهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤدُّواْ الأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا "[1].

ولتفـاوت درجـات المقاومـة كـان مـن الواجـب أن يـتم إقنـاع العـاملين بأهميـة التغيير وضرورة الالتزام به والحـرص عـلى إنجاحـه عـن طريـق المحـاضرات والاتصـالات

1 -سورة النساء الآية 58.

باختلافها عمودية كانت أو أفقية داخل المؤسسة، وخصوصًا مع أصحاب النفوذ منهم].

4- **دعم الإدارة العليا**: يعتبر الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا حيويًّا؛ لتقليل المقاومة للتغيير حيث إنه يكون بمثابة رسالة إلى كافة العاملين بأن التغيير مهم ومطلوب للمنظمة وتبرز أهمية هذا الدعم في حال كون التغيير يشمل أكثر من قسم من أقسام المنظمة، وبالتالي فإن الدعم يعكس أهميته. ويمكن من خلال هذا الأسلوب تسهيل عملية إجراء التغيير وتعديل المواقف، كما يمكن شراء الموافقة، ولكنه في المقابل ذو كلفة مرتفعة واحتمال فشله كبير.

5- **المناورة وإعادة الترتيب**: التأثير في الأفراد المقاومين للتغيير عن طريق المناورة وإعادة ترتيب مفردات مشروع التغيير لغرض جعله أكثر جاذبية واحتمالاً للقبول حتى لو اقتضى الأمر إجراء بعض التعديلات لأغراض الإقناع فقط. ومما يميز هذا الأسلوب انخفاض تكلفته وسهولة استخدامه لكسب الدعم للتغيير، ولكنه في المقابل قد يؤدي إلى فقد المسؤول عن التغيير مصداقيته قبل الأوان.

6- **الإكراه والقسر**: يشتمل هذا الخيار على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومة التغيير وإجبار مقاومي التغيير على قبوله كواقع حال ويعتبر هذا الأسلوب غير مكلف، إلا أنه قد يعد أسلوبًا غير قانوني، ويمكن أن يقضي على مصداقية المسؤول عن مشروع التغيير.

**المشاركة في التغيير**

ظلت الإدارة حتى الثلث الأخير من القرن الماضي تقوم على المبادئ التقليدية لعلم الإدارة، والتي وضعها رواد المدرسة الكلاسيكية، مثل: تايلور، وفايول، وفورد، ولم تشهد هذه المبادئ مناقشة أو مزاحمة تذكر خلال الفترة الماضية، وبالتحديد منذ نهاية الستينات مع ظهور محاولات وتجارب في عدد من الشركات الصناعية الكبرى في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية(موقع جامعة قطر،الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية).

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية أصبح النظر للمرؤوسين على أنهم أدوات عمل أمرُ غير مقبـول بل إنه يجب النظر إليهم كأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم ومعرفتهم ومهاراتهم لـذا مـن الممكـن جـدًّا أن يساهموا من خلال آرائهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد مـن بينهـا الأفضـل، فعمليـة الاختيـار بـين البدائل ليست عملية منطقية أو حسابية خالصة ، بل هي عملية إنسانية أيضًا (الجيـوسي وجـاد اللــه، 2008: 85)، لذا فقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله.

كما أن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطور التكنولوجي ونمو قيم اجتماعيـة حديثة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به المدير وجعل من الصـعب إدارة المـنظمات الحديثـة مـن قبل رجل واحد.. وفرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم وإشراكهم في اتخاذ قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة.

فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة ماري فوليـت منـذ سـنوات عنـدما قالـت: إن دور الأتبـاع يبدو في غاية الأهمية، ذلك أن الدور يبرز من خلال معاونتهم وتأييدهم للمدير ليظـل دائـم الـتحكم في المواقف التي تواجهه .

وفي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على المشاركة، وجذورها التاريخية وعوامل ظهورها، ومفهومهـا، وأهميتها، وغير ذلك من الجوانب الهامة ذات الصلة.

**2-3-3 البعد التاريخي لمفهوم المشاركة في الفكر الإداري:**

تمثل المشاركة أحد الجذور التاريخيـة لمفـاهيم جـودة الحيـاة الوظيفيـة، ولقـد ظهـرت حركة المشاركة من خلال تطور الحركة العماليـة، وكيـف أنهـا كانـت تواجـه معارضـة مـن المـديرين في المـنظمات، ولـذلك تـم اسـتخدام النقابـات العماليـة لتقـوم بالضـغط عـلى المنظمات عن طريق قيامها بالإضرابـات والمفاوضـات الجماعيـة وقـد وفـرت العديـد مـن الدول حماية لهذه النقابات، مما دفع بالكثير من المؤسسـات لأن ترتـاد الجهـود المشـتركة بين العمال والإدارة .

ولاشك أن مشاركة العمال في أمور تمسهم، يجعلهم يقبلون أنظمة التطوير التنظيمي بسهولة، بل ويشتركون في تنفيذها وإنجاحها، بل ربما يسعون في اقتراحها والسعي إلى تطويرها، طالما أنهم في الصورة، ويشتركون فيها، وينعمون بنتائجها الطيبة .

وفي هذا الجزء لابد من الإشارة إلى المدارس التي ظهرت في فترة ما بعد الثورة الصناعية؛ لتوضح على وجه الدقة تاريخ ظهور المشاركة .

1) **المدرسة الكلاسيكية:** وهي عبارة عن مجموعة من النظريات والدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا، ومن أهم نظرياتها:

أ- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، وقد ركز على العمل والإنتاج، وأهمل العنصر البشري.

ب-نظرية المبادئ الإدارية لهنري فايول الذي وضع 14 مبدءًا ركز فيها على المديرين وأعمالهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية .

ج- النظرية البيروقراطية لماكس وبير، وقد ركز فيها على زيادة الإنتاج وتحقيق الكفاية الإنتاجية .

ويؤخذ على جميع هذه النظريات إهمالها للجانب الإنساني وتعاملها مع الإنسان كآلة جامدة نتيجة لنظرتها المحدودة للعنصر البشري.

2) **المدرسة السلوكية:** هذه المدرسة جاءت كرد فعل على افتراضات وآراء المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بأنها أهملت العنصر البشري ولم توليه الأهمية اللازمة، وقد اعتمدت على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، ولم توليه الأهمية اللازمة.

وقد اعتمدت هذه المدرسة على العلوم الإنسانية في نظرتها للإدارة والعنصر البشري، مثل: علم النفس، وعلم الاجتماع، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

1. نظرية ودراسات حركة العلاقات الإنسانية التي أجرت عددًا من الدراسات، من أهمها: تجارب هوثورن الشهيرة تحت إشراف (Elton Mayo) في مصانع (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في

هذه الدراسة: وجوب استخدام الأساليب الديمقراطية، والمشاركة في المنظمة (الجيوسي وجاد الله، 2008 : 48 ).

كما كشفت النتائج عن مجموعة من الإجراءات التي يمكن للقائد اتباعها للتخفيف من تعب وملل الفرد العامل، ومنها: السماح للمرؤوسين بالعمل في مجموعات متماسكة لا في وحدات منفصلة ومنعزلة (Richard Bernard): الذي رأى أن المنظمة عبارة عن نظام من التعاون، واهتم بدراسة الأفراد وحوافزهم و دافعيتهم للعمل، والعمل على تلبية حاجاتهم المختلفة.

2. (Likert): وقد اهتم بالقيادة وروح الفريق على أسس الدافعية، حيث رأى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات عمل وليس إدارات وأقسام ضمن هيكل تنظيمي ومما لاشك فيه أن المدرسة السلوكية ركزت كثيراً على العنصر البشري والجماعة (الجيوسي وجاد الله، 2008 : 48 ).

لقد أسهم تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية في تغيير الافتراضات السلبية عن الأفراد. ونتيجة لذلك أصبحت النظرة للأفراد نظرة إيجابية وأكثر تفاؤلية حيث التركيز على ضرورة تفهم احتياجات ورغبات الأفراد والسعي لإشباعها من خلال بيئة العمل

الإدارة بالأهداف: في العام 1954م نشر شيخ الإداريين (Peter Drucker) كتابه الشهير الأداء الإداري، حيث صاغ تعبير الإدارة بالأهداف، بحيث أصبح التعبير شائعًا ومتداولاً منذ ذلك الحين (جودة وآخرون، 2004 : 49)

وقد اعتمدت بمفهومها على أسلوب الإدارة بالمشاركة، وأسلوب الديمقراطية وحسن العلاقات بين المدير والمتقدمين على ضوء اعتبارات من أهمها:

1)مشاركة العاملين ما أمكن في صنع القرار وتنفيذه.

3) زيادة حوافز العاملين من خلال مشاركتهم في الأمور الإدارية .

**4) نظرية الإدارة اليابانية**: إن الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني قد سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة، حيث إنه في أوائل الثمانينات من هذا القرن صدر كتاب بعنوان: النظرية "Z" في الإدارة للكاتب الياباني (William Ouchi) أشار فيه

إلى أهمية ثقافة المنظمة في نجاح المنظمات اليابانية نتيجة لتكيفها مع الثقافة السائدة، وقد حدد ثماني خصائص للمقارنة بين نظرية الإدارة اليابانية التي أطلق عليها "النظرية "J والإدارة الأمريكية التي أطلق عليها "اسم النظرية "A ، ثم اقترح نموذجًا توفيقيًّا واسماه النظرية " Z" (حريم أ، 2006 : 311 ) والذي نقل من خلاله عددًا من خصائص الإدارة اليابانية إلى باقي منظمات العالم، ولعل من أهم هذه الخصائص استخدام أسلوب (RINGI) الذي يقوم على المشاركة الجماعية في عمليات اتخاذ القرارات (العتيبي، 2005 : 100 )، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ القرار بالدرجة الأولى وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم، حيث يجتمع المسؤولون عن التنفيذ، ثم يتخذون قرارًا جماعيًّا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهًا لوجه وما أن يوافق أفراد القسم حتى يضع المسؤول عن القسم ختمًا بالموافقة، ثم ترفع إلى الإدارات في المستوى الأعلى والتي لها دور مباشر أو غير مباشر في تنفيذ القرار، حيث تتم المناقشة مرة أخرى على هذا المستوى أيضًا، وإذا ما تمت الموافقة يقوم المسؤول كذلك بوضع ختم آخر على القرار، ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل القرار إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته.

بينما في القرارات الروتينية، قد يكتفي بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط. وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين أفراد المنظمة.

**5) مدرسة مشاركة الإدارة (الإدارة بالمشاركة):** تتوقع هذه المدرسة أن أعضاء التنظيم سوف ينجزوا أعمالهم بكفاية عالية عند تكليفهم بذلك، وعند إعطائهم الفرصة لصنع قرارات قد تؤثر فيهم بالمنظمة، فالتركيز هنا على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في إطار التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، والإيمان هنا أن رأيين أفضل من رأي، وهكذا.

ولقد ظهرت تطبيقات عملية في العالم العربي لهذا المدخل، مثل: اشتراك العمال في الإدارة في جمهورية مصر العربية وفي بعض الدول العربية، كما هو الحال في بعض دول العالم الأوروبي الشرقي والاتحاد السوفيتي وقد حدثت مشكلات معقدة عند تطبيق هذا المدخل لاختلاف مستوى المعرفة والثقافة وسوء فهم الهدف من عملية المشاركة الإدارة على المكشوف: تهتم بالعنصر الإنساني وتمكن العاملين من إحداث التغيير الضروري واتخاذ القرارات اللازمة

**مفهوم المشاركة:**

تبدو مشاركة الموظف مفهومًا واسعًا مَرِنا معقدًا ومتعدد الأبعاد ، ويمتد إلى أفق واسع من الممارسات، ويقصد به هنا ممارسة المستخدمين للتأثير على الكيفية التي يتم فيها تنظيم وتنفيذ عملهم أما الجوانب التي على الإدارة الاهتمام بها في مشاركة المستخدمين فهي على مستوى المساهمة، اتخاذ القرار، الاستشارة، والدعم والمساندة كما تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري: دعوة المدير لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها؛ ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (وهناك تعريف آخر يرى بأن المشاركة هي اندماج الأفراد عقليًّا وعاطفيًّا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها (شهاب، 1995: 210).

ويصور لنا (دافيد امري D.Emery) مفهوم المشاركة بقوله : إن المدير يمكنه خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنه التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون، وهو ما سماه "آمري" دور غير المديرين (non-managers role) (كنعان أ، 2007 : 208).

ويرى(Walker): أن المشاركة تبرز عندما يساهم العاملون الموجودون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير (موقع جامعة قطر، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية).

ويشـــير الكاتبـــان Newstrom & (Davis) إلى أن المشـــاركة تعنـــي انغـــماس involvement الأفـــراد ذهنيًّا وعاطفيًّا في العمـل، مـما يشـجعهم عـلى المسـاهمة في أهـداف الجماعـة ومشـاركة المسـؤولية عنها.

ويـرى حـريم أن التعريـف السـابق يتضـمن ثـلاث أفكـار هـي: الانغـماس، والمسـاهمة والمسؤولية فالفرد الذي يشـارك في صـنع القـرار يـنغمس ذاتيًّا (Ego involvement) فوظيفـة العامل في حد ذاتها ليست مشاركة كما يعتقد بعـض المـديرين خطـأً ... وذلـك لأن الوظيفـة هي الخلية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسـلطات والواجبـات والمسـؤوليات التـي تناط بالفرد العامل الذي تسند إليه الوظيفة (الهيتي،2005 : 101)... أما المشاركة فهي تـدفع الناس للإسـهام (contribution) وتتـيح لهـم فرصـة تفجـير طاقـاتهم وإمكانيـاتهم في المبـادأة والإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

والفكرة الثالثة هي تشجيع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة والمنظمة ككل ووفق حريم فالمشاركة عملية اجتماعية يصبح فيها الأفراد منغمسين ذاتيًّا في المنظمة، ويريدون رؤيتها ناضجة، ومع بدء الأفراد تقبل المسؤولية عن أنشطة الجماعة يشعرون بأنهم مسؤولون عنه، وهكـذا فالمسـؤولية تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد، ويصبح الأفراد مستعدين للعمل بفاعليـة مـع المـدير بـدلاً من العمل ضده (حريم ب، 2006: 96).

والمشاركة وفق خليل هي نقيض التحيزPartiality وتقال للدلالـة عـلى فعاليـة الفـرد، تفاعلـه فكريًّـا ونفسيًّا ووجدانيًّا مع الجماعة، التـي ينتمـي إليهـا انـتماءً طبيعيًّـا أو ثقافيًّـا أو اجتماعيًّـا (خليـل، 1995: 352).

**صور وأشكال المشاركة :**

يمكن أن تتم مشاركة العاملين عـلى أسـاس فـردي أو جماعـي، وبصـورة رسـمية أو غير رسمية أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفـرد في قـرارات رئيسـية، وأمـا عـلى مستوى الجماعة, فتتم المشاركة من خلال الأسـلوب التشـاوري (consultative) حيـث يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسـهام بـآرائهم ومقترحـاتهم وأفكـارهم، ولكـن

المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الـديمقراطي فيتضـمن مشـاركة كاملـة وتقـوم الجماعـة وليس الرئيس بصنع القرار النهائي، بالإجماع أو الأغلبية (حريم ب، 2006 : 97).

**ومما سبق نجد أن إستراتيجية المشاركة تتخذ إحدى صورتين:**

**الصورة الأولى**: أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة ثم تحديد عدة بدائل للحل وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل التي تطرحها الإدارة العليا للمنظمة.

**الصورة الثانية:** تتم المشاركة بصورة أكثر عمقًـا، حيـث تقـوم الإدارة مـع العـاملين بتحديـد المشـكلة وتحديد البدائل واختيار أنسب الحلول لحدوث التغيير (موقع جامعة نـايف للعلـوم الأمنيـة، اتجاهـات العاملين نحو التغيير التنظيمي).

## الفصل الثامن

## واقع التمكين من خلال: تطبيقات وتجارب رائدة

هنالك وجهات نظر مختلفة ومتباينة في أدبيات التمكين، ففيما يرى البعض أهمية هذا المفهوم وضرورته لمنظمات القرن الواحد والعشرون يرى آخرون عدم جدوى تمكين الموظفين (Argyris, 1998) وعدم واقعيته، لصعوبة تطبيقه وعدم جدية المديرين في تنفيذه، حتى ولو كانوا مقتنعين بأهميته وجدواه ومنهم من يجادل: أن التمكين ما هو إلا وهم أو موضة عابره (Eccels, 1993)،في عالم الإدارة، كبقية الموضات في المفاهيم الإدارية التي تأتي وتذهب مثل إدارة الهندرة(Reengineering) وإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية (Benchmarking) وغيرها من المفاهيم المعاصرة التي ينظر لها البعض على أنه موضات عابرة (Fads) .

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة والرد على مثل هذه الجدليات، من خلال تجارب وقصص واقعية حدثت في تاريخ المنظمات الناجحة، وغير الناجحة من أجل الإشارة إلى واقعية وشرعية هذا المفهوم المعاصر. وعلى الرغم من أنه لا بد من الإشارة إلى أنه من الممكن أن يفشل مشروع التمكين لدى من يفشل في تهيئة الظروف والمقومات المناسبة لتطبيق هذا المفهوم، كما يؤكد هذا الكتاب في مختلف أجزاءه وفصوله.

فهنالك تجارب وقصص كثيرة تدل على ممارسة واقعية لمفهوم التمكين بأشكال متعددة وهذا الفصل يهدف بشكل أساسي إلى نقل القارئ من الواقع النظري إلى الواقع العملي منخلال التطبيقات والحالاتالرائدة في تطبيق هذا المفهوم، وما يقابلها من شركات ربما وصلت إلى القمة في مرحلة معينة ولكنها فشلت في المحافظة على تلك القمة.

إن عدم وجود تجارب غنية وكافية وموثقة من عالمنا العربي لا يمنع من الاستفادة من تجارب الآخرين ومحاولة اختبار هذه التجارب في واقع عالمنا العربي وفي واقع منظماتنا العربية التي لا تزال لم تنضج تجاربها بعد، بسبب حداثة تجاربها الإدارية والتنظيمية والمؤسسية.فالغرب والدول الصناعية لديها تجارب ناضجة لا يختلف عليها اثنان تلك التجارب وتاريخها الطويل فمثلا تأسست شركة Citicorp عام

1812 و Proctor and Gamble عام 1837 وشركةJohnson and Johnson في عام 1886 وما زالت هذه الشركات ناجحة ومتميزة على الرغم من مرورها بنوبات متفاوتة من الفشل والنجاح إلا أنها حافظت على بقائها واستمرارها على مر العقود.

إن طرح تجارب هذه الشركات المعمرة قد يساهم في الاستفادة منها ومن تجارب الآخرين، كمصدر من أهم مصادر التعلم، ولكن ينبغي الحذر عند دراسة تجارب الآخرين وذلكبدراستها دراسة واعية تحليلية بنظرة ثاقبة، وعدم تناول تلك الأفكار على عواهنها دون تمحيص وتدقيق. وخاصة محاولة تحليلها مرتين؛ مرة كأفكار نظرية بحتة ومرة عند محاولة تطبيقها، وهذا هو الأهم. ومن أهم ما يلزم الباحث والمدير العربي عند التعرض لهذه التجارب أن يحقق ويدقق جيدا في مدى ملاءمتها لبيئتنا العربية ولثقافتنا المؤسسية.

فمن أكبر الأخطاء التي قد تحدث في هذا الإطار تطبيق مفاهيم لا تتناسب مع البيئة والثقافة والقيم والعادات والتقاليد المحلية.على الرغم من أن هنالك خطأ بالمقابل نقترفه أحيانا وهو محاولة رفض كل ما هو آت من الغرب بحجة عدم ملاءمته للبيئة العربية فلا بد من التوازن بين الأمرين من خلال إحكام التفكير العلمي والعقلاني في أي فكرة أو مفهوم دون إصدار أحكام فورية ودون الاستسلام المباشر من غير تحقيق وتمحيص.

ولا يمكن إنكار حقيقة مهمة وهي أن معظم الإنتاج الصناعي والإنتاج الفكري والعلمي قادم من البيئة الغربية.فقد استطاعت أمريكا خلال الفترة من نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي أن تنتج أكثر من 75% من التكنولوجيا الحديثة في العالم. وقد أنفقت الحكومات والشركات الأوروبية أكثر من 20 بليون دولار على مشاريع البحوث متعددة الجنسية فقط في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعمليات التصنيع المتقدمة وتنفق كل من ألمانيا واليابان بحدود 3% من دخلها القومي على البحوث والتنمية

في هذا الفصل سنتطرق لتجارب رائدة ليس فقط في إطار الموضوع الرئيس لهذا الكتاب ألا وهو التمكين، وإنما ما يدور حول هذا الموضوع من تقاليد تنظيمية تشكل

مقدمات حقيقية وترب خصبة من أجل زراعة فسيلة التمكين ورعايتها لتصبح سلاحا تعيش من خلاله هذه المؤسسات سنوات وسنوات.

رؤية المؤسسات، لا رؤية المؤسسين(Visionary institutions)

إن أول من صاغ هذه التسمية، "مؤسسات ذات رؤية"، هم كل من James C. Collins and Jerry I. Porras في دراستهماالمشهورة في كتاب Built to last الذي يتحدث عنرؤية المؤسسات أو المؤسسات صاحبة الرؤية وهذهالتسمية قد تبعث على الاستغراب، فقد عُرف في أدبيات الإدارة، تسميات مختلفة عن هذه التسمية، فهنالك رؤية القائد والقائد صاحب الرؤية الثاقبة ورؤية المدير الناجح ورؤية الإدارة العليا والرؤية الاستراتيجية للمدير الذي يتصف بالكاريزما وهكذا القائمة لا تنتهي من تسميات تشير إلى تمحور الرؤية وانطلاقها من شخص أو أشخاص يتسمون بقدرات خلاقة يتركون من خلالها بصماتهم على المؤسسة التي ينتمون إليها. أما هنا فسيكون الحديث عن شركات صاحبة رؤى لا أفراد أصحاب رؤى على الرغم من أن هذا لا يقلل بحال من الأحوال من أهمية وجود أفراد وقادة يمتلكون رؤى وبصائر في قيادة مؤسساتهم إلى التفوق والنجاح. وهنا تجدر الإشارة إلى دور هؤلاء القادة في التمكين من خلال منح الآخرين مجالا واسعا من المشاركة في بناء المؤسسة وتقديم مساهماتهم في هذا البناء الذي ينتمي للجميع ولا ينتمي لشخص ما في المؤسسة.

إنّ الكتاب يقدم للقارئ العربي رؤية مغايرة عن الكثير من المفاهيم الإدارية التي تدرس في الجامعات العربية وحتى في الجامعات الغربية فالمفاهيم التي ترعرعت في كتب الإدارة تتمحور حول دور القائد في بناء الأفكار العظيمة ودور القائد الفذ والقائد الكارزماتي وغيرها من المواصفات التي تدور حول دور القائد في تحديد مصير المؤسسة ونجاحها وتفوقها أو في فشلها وتدهورها. فهذا الطرح لا يكاد يرقى لمستوى بناء شركات معمرة ومن نوع" شركات الرؤية".

أما الشركات الناجحة فقد حظيت بقادة من أمثال Sam Walton مؤسس شركة Wal-Mart لتجارة التجزئة الذي ورد عنه قوله:

**" لقد كرست حياتي في هذه الشركة لبناء أفضل شركة لتجارة التجزئة في العالم، ولم يكن في ذهني يوما من الأيام تأسيس ثروة شخصية كهدف أو كغاية"**

وشّبه أصحاب كتاب "أُسس ليبقى" بناء مؤسسة بدلا من مؤسس كالقصة التي تروي الفرق بين مخترع الساعة ومخبر الوقت" فمُخبر الوقت شخصية بارعة، بنظرة منه إلى قرص الشمس في أي وقت من الأوقات أو نظرة إلى النجوم يمكنه أن يخبرك عن الساعة والوقت بالتحديد بالسنة وباليوم والساعة والدقيقة. وهذا الشخص هو بارع حقا في الإخبار عن الوقت وبمقدوره أن يجيب أي إنسان يود معرفة الوقت أو الساعة أفلا يكون هذا الإنسان أكثر براعة وعبقرية لو أنه بدلا من الإخبار عن الوقت صنع آلة، "ساعة توقيت"-لتخبر عن الوقت في أي وقت حتى بعد غياب هذا العبقري أو حتى بعد رحيله، عن هذا العالم. ففي الحالة الأولى إذا فقدنا مخبر الوقت فقدنا معه الوقت وفي الحالة الثانية لو فقدناه بقيت بعده تلك الآلة التي ستساعد البشرية على مر الزمان حتى بعد أن ينساه الناس لكنهم لن يتمكنوا من نسيان ما بين أيديهم مما وفره لهم ليدلهم على الوقت في أي مكان أو أي زمان."

القائد صاحب الرؤية أو القائد الكاريزماتي هو بمنزلة مخبر الوقت ولكن القائد الذي يبني مؤسسة تتجاوز الأشخاص وتزدهر بعد تعاقب القادة كمن يبني الساعة، ولا يقتصر دوره على مهارة إجابة الناس عن سؤالهم عن الوقت، وإنما في بناء آلة أي ساعة تعطي الناس الوقت على مر الأزمان.

فالحديث في هذا الفصل عن مؤسسات بنيت وصممت لتبقى بسبب قادة كان جل اهتمامهم منصباً على بناء( ساعات) يعني مؤسسات تبقى وتستمر بقوى دفع ذاتية لا مجرد بناء أمجاد تخلد ذكراهم على مر العصور. وهذا لا يمنع من وجود قادة يبنون مجدا ومؤسسات في آن واحد فيذكرهم التاريخ وتبقى صروحهم شامخة تدل عليهم ولكن في حقيقة الأمر حتى هؤلاء فإنهم قد لا يكون في نواياهم أو من ضمن أهدافهم بناء أمجاد لهم وترك بصماتهم على منجزاتهم وإنما كان جل تركيزهم على بناء مؤسسات بإنكار ذاتهم فلم ينكرهم من جاء بعدهم. وبدلا من التركيز على سمات القائد الفذ فقد كان التركيز على سمات المؤسسة ذات الرؤية. وسمات المؤسسة ذات

الرؤية تتحقق من خلال مساهمة كل فرد من أفرادها ومن خلال قدراتهم التفاعلية والتكاملية والإبداعية في المشاركة في البناء، تلك القدرات التي تتطلب مناخا من التمكين وحرية التصرف والانتماء الداخلي لدى هؤلاء الأفراد.

وفي السطور الآتية ما يقوض أسطورة الأفكار العظيمة والقائد المعجزة أو ما يدعى بقادة الإعجاب.

**أسطورة الأفكار العظيمة**

في 23 آب من عام 1937 التقى مهندسان وقد تخرجاتّواً من الجامعة وكانا في بداية العشرينات من العمر ودون أي خبرة إدارية فقد اتفقا على تأسيس شركة جديدة ولم يكن لهما أي فكرة حول ماهية الشركة ما كانا يعرفانه هو فقط بناء شركة معا في مجال الهندسة الكهربائية حاولا ولم يتوصلا إلى فكرة عظيمة. قرر كل من Bill Hewlett and Dave Packard أن يؤسسا الشركة وبعدها أن يفكرا في المنتج وبدأت الشركة تعاني في تجربة أفكار ومنتجات مختلفة دون تخطيط وتركيز حتى عام 1940 عندما بدأت الشركة تكسب بعض العقود من الحرب.

شركة سوني أيضا عندما بدأت في عام 1945 لم يكن لدى ماساريوإبوكا المؤسس أي فكرة محددة حول طبيعة المنتج الذي ستقدمه الشركة. وقد حاول المؤسس وعدد من الموظفين الذين باشروا معه العمل في الشركة التفكير والعصف الذهني فيما يمكنهم التفكير به كمنتج لكي تنتجه الشركة. ليس هذا فحسب فقد كانت أول محاولة لشركة سوني هو (طباخ أرز بسيط) وكان قد فشل فشلا ذريعا. أما أول أهم منتج فقد كان شريط التسجيل الذي فشل أيضا في السوق.

مقابل هاتين الشركتين سوني وهوليتباكارد كانت كل من كنوود (Kenwood) وتكساس انسترمانتس(Texas Instruments) قد بدأتا حياتهما بأفكار خلاقة وأفكار عظيمة. نجحت هذه الشركات ولكنها لم تحافظ على المستوى نفسه الذي بدأت به تلك الأفكار العظيمة..

بالمقابل فقد بدأ Sam Walton مؤسس Wal-Mart دون فكرة عظيمة. لم يمتلك أي شيء سوى الرغبة في عمل ريادي مستقل وبعض المعرفة والرغبة في تجارة التجزئة

ويقول Sam Walton في مقابلة مع صحيفة نيويورك تايمز " لم يكن عندي أي فكرة عن هدف أو غاية محددة ولكن كان لدي الثقة الكبيرة بأنه بالعمل الجيد والجاد وتقديم الأفضل، ولن يكون هنالك أي حدود تقّيدنا أو معيقات تقف أمامنا" Walton بدأ خطوة، خطوة من محل تجاري بسيط حتى وصلت المؤسسة إلى بناء فكرة عظيمة.

هذه الشركات الأسطورة مثل HP، Sony، Wal-Mart وضعت حدا للاعتقاد السائد المسيطر على تفكير كثير من الناس حول نشأة وتشكيل الشركات العملاقة والمعمرة أو الناجحة من حيث إنها لا بد إلا أن تبدأ بفكرة عظيمة. فيعتقد كثير من الرياديين المبتدئين أو ممن تراوده نفسه ببناء مشروع ما أنه لن يتمكن من ذلك دون فكرة عظيمة. وهذا الاعتقاد قد يساهم في تراجع كثير من الناس عن بناء مشاريع خاصة بهم ويبعدهم عن الأعمال الريادية والمشاريع الصغيرة التي قد تساهم في بناء اقتصاديات وطنية كبيرة.

ليس المقصود من هذا الكلام الترويج لنقض الأفكار العظيمة في بداية أي مشروع، ولكنه يؤكد حقيقة هامة مفادها؛ أن الأفكار العظيمة قد لا تعني كل شيء وقد لا تكون هي نهاية المطاف بحد ذاتها. فهناك كثير من الشركات بدأت بأفكار عظيمة وانتهت بفشل ولا أحد يعلم عن مصير هذه الشركات أي شيء كما لم يعد يذكرها أحد. فقد بدا لماريوت ( J. Willard Marriott) مثلا الرغبة في إنشاء مشروعه الخاص دون فكرة عظيمة ودون حتى فكرة واضحة حول طبيعة ذلك المشروع Procter and Gamble بدأ بمعمل بسيط لصناعة الصابون والشموع مقابل 18 شركة منافسة في سنسناتي (Cincinnati) في عام 1837 وموتورولا بدأت كمصلح بطاريات في إحدى الشركات الأخرى وPhilip Morris بدأ تاجر تجزئة صغير في صناعة التوباكو والسجائر في أحد أزقة لندن.

وهنالك تجارب رائدة في العالم العربي، منها على سبيل المثال البنك العربي ومؤسسه عبد المجيد شومان. وتم افتتاح أول فرع من فروع البنك العربي في القدس الشريف عام 1930 وقد كان المشروع بداية متواضعة والآن بعد أكثر من سبعين عاما نرى هذا المشروع يتحول إلى منظمة عابرة القارات بفروع تمتد حول العالم وقد

كانت رؤية مؤسس هذا المشروع تتجاوز المصالح الخاصة إلى المصالح العامة التي تتعلق بالتنمية الاقتصادية العربية ومحاربة البطالة والنهوض بالاقتصاديات الوطنية إلى مستويات عالمية متقدمة وذلك من خلال إدارة العنصر البشري إدارة ناجحة ومنح العاملين فرصا ربما لا تتوفر في الكثير من المنظمات الأخرى .

في الحقيقة فإن بعض الشركات الناجحة والرائدة عالميا في الوقت الحاضر مثل سوني بدأت حياتها بسلسة من الفشل تلو الفشل وشركة (M (Minnesota Mining and Manufacturing Co3 بدأت بمنجم لأكسيد الألمنيوم وكان المشروع فاشلا مما أدى إلى خسارة المستثمرين وامتعاضهم عما آلت إليه أسعار أسهمهم. وقد كانت بداية هذه الشركة في غاية السوء لدرجة أن مديرها التنفيذي لم يتسلم راتبه لعدد من السنوات التي أدار بها هذه الشركة بينما في المقابل فإن منافس هذه الشركة نورتون بدأ بمنتجات متميزة وابتكارية وقدم حصصاً جيدة للمساهمين لمدة 15 عاما تقريبا وضاعف رأس ماله 15 ضعفا خلال تلك الفترة. ولكن عند المقارنة بين الشركتين نجد أن الشركة الثانية نورتون لم تدم طويلا، ولم تعمر وتصبح أسطورة من النجاحات كما حدث لشركة M3 المعروفة عالميا التي تصل منتجاتها من الأوراق اللاصقة إلى مختلف أنحاء العالم وهي التي تصنع أنواع مختلفة من الأقراص المدمجة وغيرها.

وأول طائرة لبل بوينج (Bill Boeing) كانت تجربة فاشلة في عالم الطيران مما أدى بصاحبها بل لدخول تجارة الأثاث لكي يتمكن من البقاء في السوق. بينما في المقابل فإن شركة (Douglas Aircraft) كانت قد بدأت بنجاح مثير في مجال الطيران وقد صُممت لتصبح شركة الطيران الأولى في العالم . وعندما تقارن والت دزني(Walt Disney) مع (Columbia Pictures) تجد بأن الأولى قد بدأت بمسرح فاشل ولكن الثانية بدأت بتقديم فيلم حقق لها مردود يعادل 130000 دولار بتكاليف 20000 دولار في عام 1922 فيما كانت شركة والت دزني ومسرحها لا أحد يعرف عنه شيئا.

انظر الآن إلى كل من هاتين الشركتين، تجد أن الفارق بينهما الآن كالفارق بينهما في عام 1922 ولكن معكوسا هذه المرة لصالح الشركة التي لم يكن يعرفها أحد في بدايتها مقابل تلك التي كانت حينها على لسان الجميع.

إن هذا يدلنا على حقيقة أن الأفكار العظيمة تكمن في البناء التراكمي لقدرات المؤسسة وليس في بروز فكرة رائعة وعظيمة في مرحلة من مراحل حياتها سواء نشأت الفكرة في بدايتها أو في نهايتها فتشبه الفرق في القصة بين من يجيد إعلام الناس عن الوقت بدقة ومن يصنع لهم وسيلة "الساعة" التي تعطيهم الوقت في أي وقت وفي أي مكان بوجوده وحتى بعد أن يذهب. وحقيقة بناء المؤسسة كبناء تلك الساعة التي تبقى عقاربها تدور وتعطي الوقت لناظرها. والمتابع للمنظمات ذات التجارب الناجحة يرى دورا هاما فيها للقيادة في تمكين المرؤوسين ومنحهم حقا في بناء الصرح وحرية في التصرف ومساهمة في اتخاذ القرار، بل وأبعد من ذلك، وجود شعور عام بأن البناء ملك للجميع وليس ملكا لفرد أو مؤسس.

فالمؤسسات والقادة قد يكون من واجبهم أمام هذه الحقائق إدراك حقيقة التحول من بناء أمجاد لأشخاصهم إلى بناء مؤسسات بمساهمة كل فرد فيها لكي تبقى تلك المؤسسات للجميع لا لتبقى لفرد أو فئة على حساب فئات أخرى فدور مساهمة الأفراد هنا، جميع الأفراد هي المسألة المحورية في استمرارية المؤسسة وبقائها على مر العقود والسنوات فالسر هو في بناء مؤسسة وليس بناء فكرة، وهنالك فرق بين من يبني فكرة، ومع الزمن وتغيراته تذهب الفكرة، ومن يبني مؤسسة فتبقى المؤسسة. في الحالة الأولى تتغير الأفكار وتتجدد فتصبح الأفكار متقادمة، وفي الحالة الثانية تصبح المؤسسة هي صانعة الأفكار ومعمل التجديد والإحياء الدائم لتلك الأفكار فتصنع الأفكار وتطور وتقتل وتموت وتأتي المؤسسة بأفكار جديدة، فتكون عملية التجديد عملية مستمرة ودائمة.

وهذا يحتاج من القادة إلى عزيمة ومثابرة وحماية دائمة للمؤسسة وعدم النظر إلى الفكرة أو الخدمة أو السلعة التي تقدمها المؤسسة على أنها هي نهاية المطاف، وإنما النظر إلى المؤسسة على أنها هي نهاية المطاف، لأن القائد إذا نظر إلى الفكرة أو

السلعة على أنها هي نهاية المطاف، فهو في هذه الحالة قد ساوى بين المؤسسة والفكرة فإن فشلت الفكرة فشلت المؤسسة إذن ينبغي أن تتجاوز المؤسسات الأفكار وتسموا فوقها نحو بناء متجدد ومتغير بتغير الأفكار وتغير الزمان وتغير المكان .

فمثلا Bill Hewlett واجه الإحباط في المرحلة الأولى من حياة الشركة بفشل تلو آخر، ولكنه بالتعاون مع صديقه Dave Packard ومن خلال المثابرة والصبر والمحاولة والتجربة، وعدم الاستسلام لليأس استطاعا في النهاية أن يبنيا شركة إبتكارية لها قيم جوهرية أساسية أساسها الفرد وقدراته الإبداعية وقدرته على التعلم والتطور والتجديد في قدراته وخبراته وإنتاج أفكار تساعد المؤسسة على النهوض من أي كبوة أو مشكلة. من هنا فإن الدراسة التي قدمها كل من Collins and Porrs تؤكد أن أهم فرق بين بناء الفرد المركزي المؤسس وبناء المؤسسة المستديمة يكمن في قدرة أفراد تلك المؤسسة على البناء والعطاء المستمر والتجديد. وهنا تكمن أيضا أهمية تمكين الفرد مقابل تمكين المدير فالمدير يأتي ويذهب ويبقى مجتمع المؤسسة خلفه. إذا استطاع أن يغرس بهم الطاقة الكامنه ويساعدهم على تطوير قدرات ذاتية جماعية فيكون قد نجح تماما كمن بنى للناس آلة (ساعة) يستفيدون منها في أي وقت من الأوقات.

وهذا ما فعله هذان المهندسان لشركة HP كان باستطاعتهما أن يبقيا مهندسين، ولكنهما بدلا من ذلك تحولت نيتهما من تصميم منتج معين أو منتجات معينة إلى تصميم مؤسسة وخلق مناخ داخل هذه المؤسسة قادر على إنتاج سلع عظيمة. وقد كان خطاب Bill Hewlett في عام 1950 يؤكد مدى اهتمام المؤسسة بالفرد ودور الفرد ببقاء المؤسسة، بقوله:".لدينا مهندسون يتمتعون بقدرات خلاقة ولدينا مناخ آمن يناسبهم، ونحاول أن نتأكد أن كل مهندس تتوافر له الفرص الطويلة المدى وكذلك تتوافر المشاريع المناسبة لهؤلاء المهندسين ونحن نحاول ضمان توافر إدارة توفر لكل مهندس السعادة والقدرة الإنتاجية لأقصى حد ممكن سنمكن هؤلاء المهندسين من العمل في بيئة منتجة ومناسبة لتطوير قدراتهم ومنحهم كل حرية في مجال التفكير الخلاق والمبدع." Source: Collins, J and Porras, J, Built To Last Op cit

لم تكن الغاية إنتاج الآلة الحاسبة مثلا وإنما كانت الشركة والفلسفة التي تقوم عليها تلك الشركة هـو التركيز على الإنسان المبـدع ومنحـه التمكـين الكـافي للمسـاهمة في صـنع قـوة دافعـة مسـتمرة ودائمـة للمؤسسة.

كذلك Masaru Ibuka في سوني. لم تكن غايته النهائية صناعة وإنتاج الوكمان وإنمـا في تأسـيس سـوني، المؤسسة، وما تقف وراءه مـن قـيم جوهريـة. وكـذلك "والـت دزني"التـي لم تكـن "فانتازيـا"Fantasia أو Snow White ولا حتى "دزني لاند" نهاية المطاف بالنسبة له وإنما خلق والـت دزني، المؤسسـة، وقـدرتها على خلق السعادة في قلوب الآخرين وكذلك Sam Walton الذي لم تكن غايته النهائية خلق فكـرة -Wal Mart وإنما في تأسيس Wal-Mart، الشركة التي تنتج الفكرة تلو الفكرة.

إن الكثير من الشركـات المعمـرة والناجحـة قـد اتسـمت بهـذه السـمات في التركيـز عـلى المؤسسة بصفتها مؤسسة؛ لأن المؤسسة هي التي تنتج الأفكار والمنتجات والخـدمات ولـيس العكس. المنتجات والخدمات لا تنتج مؤسسات لتدوم وإنما في واقـع الأمـر المؤسسـات هـي التي تنتج هذه الموروثات فمنها ما يدوم ومنها مـا يـذهب ويفشـل ومنهـا مـا تنتهـي دورة حياته ولكن تطول دورة حياة المؤسسات أكثر بكثير. وهذا هو المهم في هذا الباب هنا وهـو أن تنتقـل المؤسسـات إلى التركيـز عـلى مصـلحة الشركـة أو المؤسسـة أو المنظمـة وبقائهـا وديمومتها، وأن يكون هذا فوق المصالح الفردية وفوق مصالح الأشخاص على الرغم من أنهـا توفر لهـم جميعـا مصـدرا للامـان والاسـتقرار، إلا أن بقاءهـا وحياتهـا تبقـى فـوق المصـالح الشخصية وفوق بناء أمجاد لآشخاص يأتون ويذهبون، ولكن في النهاية، تبقى المؤسسة.

إذن ينبغي أن تتحول النظرة إلى جعل المؤسسة هي نهاية المطاف في تفكـير مؤسسـها وإدارتها وموظفيها على حد سواء. عندها ينبغي أن يكون تفكير المؤسسة وإدارتهـا لكـل مـا تتطلبـه عمليـات التجديـد والإبـداع وتقـديم سـلع أو خـدمات ذات قيمـة عاليـة للمستهلك وتقديم نتـائج عامـة ذات قيمـة للمجتمـع وهـذا لا يعنـي تجاهـل حاجـات ومصالح الأفراد وإنما يعني تمكينهم من العمل الجماعي والمؤسسي الذي يخـدم مصـلحة الكـل عـلى حسـاب المصـالح الفرديـة لأن خدمـة المصـالح الفرديـة لـن يـدوم عنـدما

تتأثر مصلحة المؤسسة وإنما تتحقق مصالح الأفراد كمحصلة طبيعية لنجاح المؤسسة وديمومتها.

إن بناء مؤسسة وبناء مناخ فيه تجديد وإبداع وتطوير مستمر يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو الإنسان فعملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع والتفوق لا تأتي من التكنولوجيا ولا تأتي من الآلة فالآلة صماء ولا تأتي من الموارد المالية فكم من أموال ذهبت لسوء إدارة أصحابها ولا تأتي من البنية التحتية فكل هذه الأشياء تدار بواسطة الإنسان الإنسان هو المجدد في المؤسسة وهو الذي يطور التكنولوجيا وهو الذي يبني الآلة، وهو الذي يؤسس البنى التحتية للمؤسسات إذن الإنسان هو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة لذلك فعندما تبني مؤسسة نبني إنسانا، المؤسسة والإنسان صنوان لا يفترقان فلا يمكن أن تكون هناك مؤسسة دون إنسان.

وعند الحديث هنا عن الإنسان إنما نعني الإنسان كيفا لا كما الإنسان القادر على العطاء والتجديد وتقديم الرأي والمشورة والمشاركة الفاعلة ومن أهم مقومات هذا التشكيل إدارة هذا الإنسان بحيث يمتلك زمام أمره وزمام المبادرة.

**أسطورة الرجل العظيم**

إن أسطورة الأفكار العظيمة التي تم الإشارة إليها تكاد ترتبط بأسطورة الرجل العظيم فعادة القادة الكارزماتيون يحاولون إبراز قوتهم وعظمتهم من خلال أفكار عظيمة على الرغم من ذلك فقد بينت دراسات علمية ميدانية مثل دراسة Peters and Waterman, 1989 في "البحث عن التميز" (In Search of Excellence) ودراسة Collins and Porras في "أُسس ليبقى" (Built to Last) أن أسطورة الرجل العظيم مثلها مثل أسطورة الأفكار العظيمة لا تصلح مؤشراً على بناء مؤسسة عظيمة أي إنه لا علاقة طرديه بين وجود رجل عظيم وقائد كارزماتي من ناحية ومؤسسة قوية ذات ميزة تنافسية مستديمة من ناحية أخرى.

فقد عمل James Stillman رئيس Citicorp سابقا ورئيس Citybank لاحقا منذ عام 1891 حتى عام 1909 ورئيس مجلس الإدارة حتى عام 1918، عمل خلال هذه

الفترة على تطوير المنظمة وبناء بنك وطني عظيم. وقد حول البنك من شركة ضيقة الأفـق إلى منظمة معاصرة بكل ما للكلمة من معنى. وقد رعـى البنـك منـذ تأسيسـه وطـوره إلى هيكل تنظيمي لامركزي وأسس مجلس إدارة قوي يتألف مـن مـديرين تنفيـذيين قيـاديين وأسس برامج تدريب وتأهيل في ذلك الوقت قبل أن يفكـر منافسـوه بمثـل هـذه الـبرامج بثلاثة عقود.

تصف تقارير Citybank كيف أن Stillman المهندس المؤسس لهذا البنك بنـى مؤسسـة ظلـت تناضـل وتترعرع حتى بعد وفاته، فقد استطاع Stillman أن يبنـي مؤسسـة بسـواعد قويـة شـاركت برؤيـة وروح ومعنوية ريادية وقد كتب رسالة لوالدته يوضح فيهـا أسـباب تنحيـه عـن رئاسـة المؤسسـة وتـرك ذلـك المنصب لخلفه من بعده بقوله:

"لقد جهزت نفسي منذ سنتين لترك منصـبي ولـكي أكتفـي بـدوري الاستشـاري في الشركـة أعرف بأن هذا قرار حكيم فهو لا يريحني من تحمـل المسـؤولية فقـط ولكنـه يمـنح رفـاقي فرصة لكي يشاركوا أيضا في تحمل المسؤولية وعبء الأمانة ولكي يتمكنوا مـن المضي قـدما في استكشاف الفرص التي ليس لها حدود وربما هذه الفرص ستكون أكـبر في المسـتقبل مـن أي وقت مضى".

هذه المقولة تعبر عن استعداد كامن لمـنح الآخـرين دوراً، وإفسـاح المجـال لهـم للمشـاركة، وتحمـل المسؤولية، إضافة لتمكينهم من استكشاف فرص جديدة وهذا المنطق نفسه ينطبق عـلى شركـة،، Wal-mart ومؤسسها Sam Walton الذي قال في مذكراته:

"كنا منذ البداية نحـاول أن نكـون أفضـل مـن أي منـافس آخـر ونقـدم أفضـل مـا يمكـن أن نقدمـه للمستهلك فقد عملنا بكل طاقتنا لنكون الأفضل أفضل المديرين وأفضل العاملين بكل ما أوتينا من قـوة وعزيمة لا شـك أن لـدي شخصـية قياديـة مشـجعة ولكـن يتـوارى تحـت هـذه القيـادة روح المقاتـل في الصفوف الأمامية، ذلك الإنسان الذي يود أن يصنع الأشياء على أحسن وجه وكان أهـم شيء بالنسـبة لي هو بناء المنظمة على أحسن صورها".

فعلى سبيل المثال كان Walton يقدس التغيير والتجريب والتحسين المستمر ولم يكن واعظا وتمكن من خلق الآليات المؤسسية المناسبة لدفع عملية التغيير في الاتجاه الصحيح وخلق نوعية وجودة في العمل بشكل أفضل كل يوم. وقد نفذ رؤيته من خلال منح المديرين في الدوائر المختلفة الحرية والصلاحيات لإدارة دوائرهم كما لو أنها لهم أو ملكهم أنفسهم. قام بمنح مكافآت لكل مجد وتقدير شخصي أيضا لكل من يعمل عملاً متميزا، وقد خلق أيضا مسابقات لتشجيع العاملين على الانخراط بمحاولات وتجارب إبتكارية وخلاقة وكان يعقد لقاءات للاحتفال بأفضل التجارب والحديث عن الطريقة التي يمكن الاستفادة منها عمليا. وكان يعقد لقاء في كل يوم سبت فيالصباح ليقدم للحضور أحد الموظفين الذين حاولوا شيئا جديدا وكان ذلك مفيدا وناجحا.

هذا ويتم باستمرار نشر الأفكار المتميزة التي يقترحها الموظفون في مجلة الشركة الداخلية والتي يرغب الجميع بالإطلاع عليها حال صدورها. وقد عملت الإدارة أكثر من ذلك فقد استثمرت في نظام أقمار صناعية (Satellite Communications System) للاتصال، لنشر التفاصيل الدقيقة حول الشركة بالسرعة الممكنة.

يعمل الأفراد في هذه الشركة في أجواء مشجعة جدا فإذا قدم أي موظف مقترحاً متميزاً يتعلق مثلاً في تحسين النوعية أو تقليل النفقات أو خدمة الزبائن فيتم نقل ونشر هذه الأفكار أو المقترحات بسرعة قصوى. فكل اقتراح متميز يصل إلى أكثر من 800 فرع ويتفاعل مع هذا الاقتراح أكثر من 80000 موظف مما يساهم في تحقيق مكاسب هائلة على مستوى تقليل التكاليف مثلا أو في تحسين الإنتاجية أو قد يكون في حل مشكلة فنية معينة.

وهذا يدل على نية الإدارة في خلق مؤسسة تتجدد وتتحول لا بقدرة قائدها الخارقة ولا بفكرة واحدة متميزة فحسب، ولكن بمنح الفرصة للجميع كي يقدموا أفكارا ويكافأوا على تقديم الأفكار وخاصة تلك الأفكار القيمة، مما يؤدي إلى التنافس بين الموظفين من أجل تقديم أفكار أفضل، جلها يدور حول تحسين الإنتاجية أو آليات معينة لتقليل التكاليف أو طريقة أفضل في خدمة الزبائن.

**تجارب وحالات أخرى من أرشيف الشركات الناجحة**

**شركة موتورولا Motorola**

**درس في القيادة**

لقد كان حلم مؤسس شركة موتورولا Paul Galvin يتمثل ببناء شركة عظيمة ومستديمة وهو لا يملك خلفية حتى في الهندسة، ولكن هذه الشركة المعروفة التي تأسست عام 1928 هي من أنجح الشركات التقنية في التاريخ كما يؤكد James Collins and Jerry Porras في كتاب "أسس ليبقى" وإنعدم براعة Galvin في التكنولوجيا أو في الهندسة الالكترونية لم يمنعه من تحقيق حلمه، فقام بتعيين أفضل المهندسين وشجع الجميع على التفكير والحوار والنقاش والمعارضة في الرأي وكان يقول لهم "الرأي المعارض والمضاد أفضل من غيره" فأعطى الأفراد الحرية في طرح الأمور التي يمكنهم القيام بها بمفردهم فمن قام بأي ابتكار أو فكرة جديدة له الحق بدعوة الآخرين ليعرض فكرته عليهم والنقاش حولها من أجل تطويرها وتبنيها.

فقد وضع تحديات ومهام تحتاج إلى جهود ذهنية ومنح الموظفين المسؤولية الكاملة والمجال الكافي والمناخ المناسب لاستثارة الجميع من أجل التعلم والتطور وتشجيع التعلم من خلال الفشل والخطأ فلم يكن جالفن مخترعاً، ولكنه كان قائداً بنّاءً وكانت أهم مقوماته تكمن في قوة ومتانة ذلك البناء وقوة أولئك الناس الذين يشيدون معه ذلك البناء واستمر البناء بسبب مشاركة الجميع في البناء وتحصين ذلك البناء بشكل مستمر.

ولكننا نجد ضعفا في كثير من المؤسسات أو الشركات في هذا الأمر الهام، وهو تجاهل مستقبل البناء ومن يساهم في البنّاء فكثيرا ما كان يتم التركيز على مؤسس واحد ولا يتم محاولة التفكير بخلق بنّائين أو مؤسسين آخرين، لأن البّناء (القائد) الأوحد لن يدوم إلى الأبد.

مقابل كل تجربة ناجحة نجد تجارب أخرى مغايرة فنجد مثلاً مؤسس شركة Zenith صاحب الأفكار العظيمة والشخصية الفذة الكرزماتية حيث كان الجميع

ينادونه بالكوماندور الذي يُهاب جانبه وكانت أفكاره في غاية الذكاء والأهمية في نجاح تلك الشركـة وتفوقها في مرحلة معينة، ولكنه كان هـو زينثوزينـث هـو كـان قويـا وشـديدا وناجحـا في قراراتـه، ولكن برحيله في عام 1958 فقـدت الشركـة مـن لا يمكـن أن يحـل مكانـه ويقـوم بـالأعمال ويقـدم الأفكار العظيمة التي كان يقدمها. فقارن بين كل مـن زينـث وموتـورولا! الأولى صـنعت شخصـا أو صنعها فردا فذهب وذهبت فبعد عام 1993 لا يعلم عن زينـث أحـد فقـد ظلـت تتراجـع لغيـاب القوة الدافعة فيها ولكن موتورولا ظلت تتوسع وتزدهر، لغياب التركيز المبـالغ بـه عـلى الأشـخاص، وإنما بناء قوة متجـددة لا تتوقـف أو تنضـب عنـد شـخص أو أشـخاص؛ لأن الجميـع يعمـل بـروح الفريق والتركيز كله على البناء المتكامل وعلى دور كل أعضاء البنيان في وضع اللبنات في مكانها كـل حسب تخصصه وقدراته، بحرية في التفكير وطاقة مبدعة متجددة خلاقة مبتكرة أساسها الحريـة في التفكير والتمكين وروح المبادرة.

**التركيز على الربح قد يفقد المنظمة التركيز على الإنسان**

لا أحد يستطيع أن ينكر أهمية الربح للشركات والمنظمات الخاصـة والربحيـة ولكـن المـنظمات الناجحة المستديمة تركز جل اهتمامها على مواضيع تتجاوز الربح؛على الرغم من أن الربح جزء هـام من أهدافها ولكنه ضمن سياق أهـدافها الجوهريـة ولـيس المحـور الأسـاسي لتلـك الأهـداف.فمـثلا روبرت جونسون مؤســس Johnson & Johnson في عـام 1886 أسـس تلـك الشركـة برؤيـة جوهريـة أساسـها "تخفيـف الآلام النـاس والقضـاء عـلى المـرض" في عـام 1908 توسـع في تلـك الرؤيـة إلى أيديولوجية تجارية وضعت خدمة الزبائن على رأس أولوياتها والاهتمام بـالموظفين وتنميـتهم قبـل حصص المساهمين وقد ترجم هذه الرؤية أحد مديري البحث والتطوير في الشركة مؤكـدا أن دائـرة البحث والتطوير لا يهمها بشكل أساسي توزيع الحصص على المساهمين بقدر ما يهمهم تطوير فـن الشفاء وعلاج الإنسان والقيم الجوهرية للشركة تختلف عن الكثير من الشركات عند الحـديث عـن الإيرادات ففيما تركز غالبية الشركـات الخاصـة عـلى تعظـيم الإيـرادات فـإن جونسـون تؤكـد عـلى الإيرادات المتواضعة أو المعقولة.

وقد تمحورت فلسفة هذه الشركة على يد مؤسسها في عام 1943 على أساس من الأولويات الآتية:

"أولأولوية كانت الزبائن، وذلك بتقديم سلع وخدمات بأعلى مستوى ممكن من الجودة وأقل مستوى ممكن من التكاليف وبمستوى معقول من الربح أما المسؤولية الثانية فهي تجاه الناس الذين يمّكنون الشركة من القيام بتأدية المسؤولية الأولى تجاه الزبائن، وهم الرجال والنساء الذين يعملون في المكاتب وفي المختبرات وفي كل مكان. والأمن الوظيفي من الأمور التي لا تحتمل المساومة وظروف العمل يجب أن تكون ممتازة جدا لا بد من وجود نظام محكم يوفر للموظفين الفرصة للتعبير والشكوى وتقديم الاقتراحات. والمشرفون والمديرون يجب أن يتمتعوا بالكفاءة العالية والمرونة العقلية يجب تأمين فرص للتنمية وتطوير الكفاءات. والاحترام يجب أن يكون سيد الموقف على أساس كرامة الفرد وحقوقه". Source: Collins, J and Porras, J, Built To LastOp cit

"ألأولوية كانت الزبائن، وذلك بتقديم سلع وخدمات بأعلى مستوى ممكن من الجودة وأقل مستوى ممكن من التكاليف وبمستوى معقول من الربح أما المسؤولية الثانية فهي تجاه الناس الذين يمّكنون الشركة من القيام بتأدية المسؤولية الأولى تجاه الزبائن، وهم الرجال والنساء الذين يعملون في المكاتب وفي المختبرات وفي كل مكان والأمن الوظيفي من الأمور التي لا تحتمل المساومة وظروف العمل يجب أن تكون ممتازة جدا لا بد من وجود نظام محكم يوفر للموظفين الفرصة للتعبير والشكوى وتقديم الاقتراحات. والمشرفون والمديرون يجب أن يتمتعوا بالكفاءة العالية والمرونة العقلية يجب تأمين فرص للتنمية وتطوير الكفاءات والاحترام يجب أن يكون سيد الموقف على أساس كرامة الفرد وحقوقه".

Source: Collins, J and Porras, J, Built To LastOp cit

وبعدها تم التركيز على طبقة المديرين، وأكد بأن علينا مسؤولية أيضا تجاه الإدارة، فالمديرين هم أفراد يتمتعون بمواهب عالية وتعليم وتجارب وقدرات كبيرة يجب أن يتمتعوا بعقلانية ومنطق وفهم ومن ثم تمّ توجيه جزء هام من فلسفة الشركة تجاه المجتمع الذي يستخدم ويستهلك ما تفرزه من خدمات وسلع

فتُرجمت تلك الفلسفة من خـلال دعـم أعـمال الخـير والمسـاعدات للمشـاريع المدنيـة وتنميـة المجتمع ودعم الصحة والمشاريع الحكومية الخيرية والانخراط في المجتمع لتكون الشركة امتدادا طبيعيا فيه.

أما فيما يتعلق بالربح وتوزيع الربح على مستحقيه وبشكل خاص المساهمين فقد كـان هـذا البند في آخر القائمة من فلسفة جونسون، فمع أهمية الربح الذي يعد بمنزلـة شريـان هـام مـن شرايين المؤسسات الربحية إلا أنه ذكر بأن:

"آخر مسؤولياتنا مع عدم التقليل من أهميتها، هي أمام المساهمين، والشركة عليها أن تحقق أرباحاً جيدة ويجب تخصيص جـزء هـام مـن الأربـاح التـي نحققهـا لصـالح البحـث والتطـوير والبرامج الإبداعية ينبغي أن يوجـه دعـم خـاص للتجديـد في كـل شيء، وفي السـلع، وفي الـبرامج والأفكار والمشاريع، ويجب علينا أن نجرب كل جديد فعندما نحـول هـذه الرغبـات إلى حقـائق فحتما سينجم عن ذلك مردودات مناسبة ومعقولة للمسـاهمين. ونحـن مصـممون عـلى إنجـاز هذه الوعود بكل ما أوتينا من قوة".

إن استعراض هذا النموذج الذي تم إعلانه من قبل جونسون مؤسس شركـة جونسـون، يبـين قضايا هامة ومفيدة لتكون فلسفة لأي منظمة في القرن الواحد والعشرين أي بعد 52 سنة مـن هذا الشعار. وهناك عـدد مـن القضـايا التـي لا بـد مـن سردهـا بصـفتها بنـوداً تحليليـة لهـذه الفلسفة:

(1)إن هذه الفلسفة لم تكن مجرد شعارٍ يطرح ويوضع في تقارير المنظمة وفي دساتيرها ومن ثم يدفن في الأدراج أو فوق الرفوف وإنما كان واقعا يتحرك على الأرض.

(2)كان التركيز في تلك الفلسفة على الإنسان واحترامه وتقدير احتياجاته سواء أكان مستهلكا أم موظفا.

(3)لم يكن تحقيق الأرباح هو الغاية النهائية للشركـة، وإنمـا كانـت محصـلة أكيـدة لفلسـفة جوهرها تقديم الأفضل من خلال التطوير المستمر والتعلم والتجريـب وخـوض غـمار المحاولـة والمخاطرة.

وقد كانت الترجمة واضحة لهذه الفلسفة في عام 1982 عندما توفي 7 أشخاص في مدينة شيكاغو الأمريكية نتيجة لتناولهم لأحد الأدوية التي تنتجها الشركة، وهو علاج للصداع يسمى تايلنول(Tylonol) (وقد تمت الإشارة إلى هذا المثال في موضع آخر من هذا الكتاب، والتفصيل هنا لزيادة في التوضيح بما يتناسب مع الموضوع في هذا الفصل) وكان سبب تلك الحادثة هو العبث من خلال وضع السم في تلك الكبسولات من قبل عابثين من خارج الشركة. فقامت الشركة مباشرة يسحب جميع العبوات من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية وليس فقط من الولاية التي حدثت فيها الكارثة وقد كلفت هذه العملية 100 مليون دولار مع حملة إعلامية بجهود 2500 فرد للقيام بهذه الحملة لتحذير الجمهور وللتعامل مع المشكلة بالشكل الملائم. وقد علقت الكثير من الصحف واصفة حكمة الشركة وذكاءها في مواجهة المشكلة على الرغم من التكاليف الباهظة والخسائر الفادحة التي تكبدتها.

بعد أيام من كارثة جونسون وجونسون وعقار التايلنول واجهت شركة منافسة أخرى، ولكن برؤية مغايرة وهي Bristol-Myers فقد واجهت مشكلة مشابهة لما حدث مع جونسون وجونسون في أقراص لألم الرأس، تدعى اكسدرين(Excedrin) في منطقة Denver في الولايات المتحدة الأمريكية. فكان الفرق واضحا في التعامل مع نفس المشكلة بين شركة أسست لتبقى وبين شركة أسسها صاحب شخصية فذة فبدلا من سحب جميع العبوات من المحال التجارية من الولايات المتحدة الأمريكية كما فعلت جونسون وجونسون، فقد اكتفت هذه الشركة بسحب عبواتها فقط من ولاية واحدة هي ولاية كولورادو ولم تقم بحملة لتوعية وتحذير الناس.

هذا الاختلاف يعززه رؤية الإدارة وقيمها الجوهرية التي تركز على الربح والخسارة في كل صغيرة وكبيرة ويرى المراقبون والمحللون والمواطن العادي في أمريكيا الفرق بين هاتين السياستين فمثلا جونسون وجونسون تمكنت من استعادة ثقة الجماهير بعد فترة بسيطة من الزمن بسبب التزامها الكبير بالقيم الجوهرية التي تنادي بها وتمسكها بتلك المبادئ التي تأتي على سلم أولوياتها قبل النواحي الربحية والمادية

القريبة. وهذه ترجمة حقيقية لمبادئها المبينة في فلسفة الشركة التي ذكرت قبل قليل.

عندما ينظر المرء إلى الجانب البشري المرتبط بهذه الفلسفة يرى دورا واضحا للإدارة في المحافظة على نوعية من الموظفين تنطبق عليهم مواصفات التمكين، فهم يتمتعون بمستويات عالية من الانتماء الداخلي لما يقومون به من أعمال ويشعرون بمعنى للعمل يصاحبه نوع من التحدي للذهن والإبداع والقدرات الخلاقة. هذا يقودهم إلى الشعور بأن ما يعملونه كأنه ملك لهم وليس مفروضا عليهم. فنجد أن تحمل المسؤولية أمر ذاتي وليس خارجي.

فخطاب هذه الشركات المتكرر يركز على شيء أساسي في حياتها وحياة مديريها وهو الحديث عن الإبداع والتميز والتجديد ورضا الموظفين والزبائن والنوعية والأخلاق والابتكار وغيرها من الأفكار المشابهة، ونادرا ما تجد في الخطاب شيئا حول تعظيم الأرباح ويبدو أنّ عملية تعظيم الأرباح تأتي نتيجة طبيعية وتحصيل طبيعي حاصل لمثل هذه المقدمات الجوهرية ومن بين هذه القيم الجوهرية يبرز دور الإدارة في منح العاملين ثقة في النفس ومشاركة في تحمل المسؤولية وتمكّن من العمل بحرية مسؤولة.

**أيديولوجية المنظمة(قيمها الجوهرية)**

إن عملية تمكين الموظفين تحتاج إلى مؤسسة تلتزم بمؤسسيتها،وليس فقط بمؤسسها، وبطبيعة الحال فإن المؤسسات التي تلتزم بمؤسسيتها تلتزم بمبادئ تصنعها كنسيج يربط كل أفرادها على مدى من الزمن أطول من حياة الأشخاص والأفراد. وهذا حال المؤسسات الناجحة، تصنع لنفسها قيما جوهرية لا تحيد عنها ولا تأتي هذه القيم مصطنعة وإنما تأتي أصيلة ومتأصلة من صميم رسالة المؤسسة التي تعتنقها.

ولا يوجد قيم جوهرية أو أيديولوجية جوهرية وأساسية يمكن أن تعمم لتصبح صالحة لمختلف المؤسسات، وإنما كل مؤسسة يمكنها صياغة قيمها بنفسها فتكون لها

قيمها الجوهرية الخاصة بها لتكون مصدرا من مصادر التوجيه والإلهام في المؤسسة. وفيما يأتي عرض لبعض الأمثلة للقيم الجوهرية لدى بعض المنظمات.

**أمثلة على قيم جوهرية من واقع المنظمات الناجحة**

الحالة رقم 1 هي عبارة عن أمثلة واقعية للقيم الجوهرية التي تتمثلها عدد من الشركات الناجحة مثل شركة فورد وجنرال اليكتركوآي بي أم وموتورولا وهيليوتباكارد :

- فورد: الأفراد هم مصدر قوتنا، والأرباح هي مجرد وسائل لقياس نجاحنا والأمانة والصدق قواعد أساسية في عملنا.

-**جنرال إلكتريك**: تحسين نوعية حياة الناس من خلال التكنولوجيا والابتكار،

والتوازن في مسؤولية الشركة تجاه زبائنها وموظفيها والمجتمع والمساهمين،و توفير الفرص وتحمل المسؤولية، والأمانة والصدق.

- **آي بي أم**: توجيه الاهتمام الأكبر للموظفين وفعل كل ما يمكن لإسعاد زبائننا وعمل كل ما يمكننا لصنع الأشياء كما ينبغي وبمستوى رفيع من التفوق.

-سوني: تقدير واحترام وتشجيع قدرات الأفراد الخلاقة والإبداعية.

- **موتورولا**: موتورولا تستمد بقاءها من الخدمة التي تقدمها للمجتمعات بتقديم سلع وخدمات ذات مستوى عال من الجودة والسعر المناسب وتشجيع الطاقات الإبداعية والخلاقة في الأفراد والتعامل مع ألأفراد بدرجات عالية من الاحترام والتقدير.

- **هيليوتباكارد**: احترام وتقدير الفرد. ولا تقبل للآخرين ما لا تقبله لنفسك.

Source: Collins ،J and Porras ،J (1994) Built to last،USA.

**حالة 6 قيم جوهرية**

والقيم الجوهرية تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية والدائمة التي لا تقبل التفاوض أو التنازل وكما يؤكد أحد المديرين التنفيذيين لشركة آي بي أم أن معتقدات المؤسسة التي ترتبط بقيمها الجوهرية تمثل المرشد والموجه للطاقات البشرية الكامنة، لأنها تساعدهم على وجود غاية مشتركة فيما بينهم فمهما حدثت

تغيرات أخرى لا تتغير هذه القيم ولا يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن وسر نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى التزامها بمعتقداتها، هذه المعتقدات التي لا تتغير مهما تغيرت سياساتها وإجراءاتها وأهدافها فالإجراءات والسياسات والأهداف يجب أن تتغير وتعدل في أي وقت تصطدم بمعتقدات الشركة وقيمها الجوهرية فالقيم الجوهرية للمؤسسة التي تنبثق عن رسالة المؤسسة وترتبط بها ارتباطا وثيقا ينبغي أن تتسم بالصدق والأصالة وأن تكون مستمدة من واقع المؤسسة لتمّكن أفرادها من حمايتها مهما تغير الأفراد أو ذهب مديرون وجاء غيرهم.

والقيم الجوهرية لا يمكن استعارتها من الآخرين ولا يكمن دراستها في كتب الإدارة وتبنيها لأنها تبدو جميلة وبراقة ولكنها تأتي من الداخل، أي من القناعة الراسخة لدى القيادة التي قد تؤمن إيمانا راسخا بحرية الفرد وتقديم كل احترام وتقدير له أو مثلا احترام الزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

وهنالك مثال واقعي من شركة M3 التي تعتنق مبدأ التجديد والابتكار والإبداع التكنولوجي وتمكّن أفرادها من كل سبل التميز والتفوق؛ من أجل إنتاج سلع وأفكار مبتكرة وخلاقة.

وترتبط القيم الجوهرية عادة بقضية جوهرية مصيرية وهي قضية وجود. أي قضية سبب وجود وقيام المؤسسة من حيث المبدأ، فهل نشأت من أجل تقديم خدمة معينة كالتعليم الجامعي أم من أجل الربح والمردود العظيم للمساهمين؟ وهل نشأت من أجل تقديم برمجيات بتكنولوجيات متقدمة لحل مشاكل المستخدمين أم نشأت لمنافسة الشركات الأخرى؟. وهكذا لا بد أن تربط ألمؤسسه دائما بالغاية نفسها الأساسية من وجودها؛ لكي تحدد أهدافها العامة وقيمها الجوهرية الأصيلة.

وتؤكد الدراسات (Peffefer,1994) عدم جواز الخلط بين القيم الجوهرية للمنظمة والقيم الأخرى مثل الثقافة والاستراتيجية والعمليات والتكتيكات والسياسات والإجراءات المختلفة هذه كلها تتغير إذا لزم الأمر، ولكن القيم الجوهرية وغايات المؤسسة التي وجدت أصلاً من أجلها لا يمكن أن تتغير. فعندما نقول، مثلاً: "نريد أن نقدم لزبائننا أفضل ما يمكن من خدمات" إذا كانت هذه الفكرة تشكل معتقدا راسخا

وجوهريا فإنها لا يمكن أن تتغير كما تتغير الطريقة التي نستخدمها للترحيب بالزبائن عند دخولهم إلى محلاتنا التجارية. فهذه عبارة عن" أيتكيت" قد يتغير وتلك (تقديم خدمات أفضل) لا يمكن أن تتغير ولا يمكن أن تنتهي مهما تغيرت الأحوال والظروف.

فالمؤسسة التي تحترم قيمها الجوهرية عادة تحترم العنصر البشري والسبب في ذلك أنّه لا يمكن لأي مؤسسة من تحقيق قيمها الجوهرية من خلال المؤسس أو شخص القائد بمفرده وإنما من خلال أفراد المؤسسة وتعاونهم والثقة بينهم والمواهب الكامنة لديهم والتواصل المستمر بينهم والمعرفة المتجددة وروح المبادرة وتحمل المسؤولية عندهم.

وهذا كله يصب في الجوهر الرئيس في هذا الكتاب وهو ما يتعلق بالتمكين وحرية التصرف وليس المقصود هنا هو محاولة خلق أدلة أو الاستدلال بقضايا تتوافق مع الفرضيات التي نسوقها هنا حول موضوع التمكين، وإنما الأمر هنا يرتبط بوجود مقدمات ومناخ تنظيمي متكامل يحفز ويفتح الباب أمام تنفيذ وتطبيق مفهوم التمكين المعاصر بنجاح وبكفاءة وفاعلية وليس المراد هنا عند التحدث عن مواضيع تدور في سياق التمكين من بعيد أو قريب أن هذه المواضيع حتمية، أي أن التمكين يرتبط بها بشكل حتمي ولا ينجح بأي شكل من الأشكال دونها ولكن من المؤكد بأن هذه المقدمات مثل وجود قيم جوهرية ورسالة وغاية معنوية أساسية للمنظمة، هذه كلها عوامل قد تكون من العوامل المساعدة لا بل والمؤيدة لتطبيق مفهوم التمكين.

لأن وجود هذه العوامل يساهم في وضع ثقل أكبر على المشاركة والرأي الجماعي وتعاون المرؤوسين مع القادة ومساهمتهم في التغيير والتجديد والتطوير لأنه دون مشاركة الآخرين لن تتمكن المنظمة من إحداث التغيير الطويل المدى في عمر المنظمة وسيكون التغيير تغييراً من خلال القادة والمؤسسين لا من خلال الأفراد والمؤسسة.

فعملية التجديد والتقدم إلى الأمام تحتاج إلى مواهب وتحتاج إلى دافع ورغبة للتجديد والتحديث والدافع للتقدم والتطوير والنمو وعدم التراجع حاجة لا يمكن

أن تصل إلى حد الإشباع إلا مع الذين يكتفون بالقليل أو بالوضع السائد أما دعاة التجديد والتغيير فدائما يحاولون اكتشاف فرص جديدة فلا يقبلون بالنجاح الذي توصلوا إليه ليبدأوا البحث عن نجاحات جديدة وهذه الدوافع نحو التقدم لا تأتي من مصادر خارجية وإنما تأتي من الداخل.

فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي باعتناق رؤية عظيمة أو رسالة عالمية أو قيم جوهرية وإنما تصنع كل ما يمكنها من عوامل لترجمة هذه القيم إلى واقع عملي يتحرك على الأرض من خلال تعاون وتفاني أفرادها. فمثلا شركة M3 لم تكتفِ ببث شعارات تنادي وتدعو إلى الإبداع والابتكار بل ترجمت ذلك فعليا بتوفير المناخ الملائم لمهندسيها ومنحهم 15% وقتاً مقتطعاً من وقت العمل ودون أن يعملوا خلال هذه الفترة (ال15%) أيّ شيء، ما عدا التفكير بأفكار خلاقة تتعلق بمنتج جديد أو تصميم معين أو تعديل تصميم أو منتج ليصبح أكثر إبداعا وتحديثا أو غيرها من أفكار إبداعية.

**ثقافة العمل في المؤسسات الممكنة للموظفين**

المؤسسات التي تعتنق وتؤمن بفكر التمكين تقلب الهيكل التنظيمي التقليدي رأسا على عقب كما أشرنا إلى ذلك في الفصل السابق من خلال الشكل رقم (4) فمثلا شركة نوردستروم(Nordstrom) وضعت زبائنها على قمة الهرم وبعد ذلك وضعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى، ومن ثم الإدارة العليا.

وأول شيء يتسلمه الموظف الجديد قبل أن يباشر عمله في نوردستروم هو كتيب العمل الذي يتألف فقط من بطاقة مساحتها تساوي x85 إنش مكتوب في أعلاها "أهلا بك في نوردستورم" ومن ثم الجملة الآتية:

"نحن سعداء بانضمامك لشركتنا. القاعدة الأساسية للعمل في هذه الشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا.ضع لنفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا. فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف".

**أما قوانين نوردستورم فهي:**

"القاعدة رقم واحد: حكّم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها.

لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى.

الرجاء أن تشعر بكل حرية إن كان لديك أي استفسار وأن تعود لأي مـن مـديريك في أي وقـت مـن الأوقات".

يعتقد المرء بأن المؤسسات الناجحة التي تقدم هذه الشعارات للموظفين الجدد سهلة وودية في كـل الظروف. وحقيقة ألأمر غير ذلك تماما. فكثير من الموظفين يتركون ولا يستطيعون الاستمرار في مثل هذه المؤسسات نتيجة لأن ما تطلبه هذه المؤسسات ليس بتلك السـهولة مـن حيـث الأداء مـن ناحيـة ومـن حيث التوافق مع قيم المؤسسة وثقافتها.

المؤسسات الناجحة لا يوجد في أجندتها مجالا للهزل والفراغ وإنما تقـوم عـلى العمـل الجـاد وعـلى قيم وأهداف تحتاج إلى جهد وجد ومثابرة من هنا نجد أن هذه المنظمات تلفظ خارجهـا المتقاعسـين والذين لا يرغبون بتحمل مسؤولياتهم على أكمـل وجـه، ولا ترحـب بمـن لا يبـادر ولا يحـاول تطـوير نفسه وتعزيز قدراته على الرغم من أنها تحاول تـوفير كـل مـا يلـزم لـذلك ولا بـد أيضـا مـن الالتـزام بثقافة المؤسسة وقيمها لأن بعض المؤسسات الناجحة تمتلك قيما لا يمكـن لـبعض النـاس مـن التـأقلم معها بسهولة فنرى مثلا في بعـض المـنظمات احتراماً فـوق العـادة لرغبـات الزبـائن (بحيـث إن بـائع الأحذية مثلا لا يرى ضيرا من أن ينحني لمساعدة الزبائن في قياس الحذاء للتأكد من المقاس المناسـب، وغيرها من الممارسـات التـي لا تتناسـب مـع الـبعض) وثقافـة التعـاون وروح الفريـق وروح المبـادرة والتفكير المبدع الخلاق المستقل.

كل هذه مظاهر لثقافة بعض المؤسسات، التي لا تناسب بعض الناس فتعمد المنظمة على عدم بذل جهـد خـاسر معهـم فتـترك لهـم البـاب مفتوحـا عـلى مصراعيـه لمغـادرة المؤسسة والاحتفاظ بمن يتكيـف مـع القـيم والثقافـة ومسـتويات الأداء المتاحـة داخـل المنظمة.

**الخلاصة**

يعـود نجـاح وتقـدم أي مؤسســة اجتماعيــة عــلى المــدى الطويــل إلى العمليــات والتفاعلات الأساسية المتجذّرة في المؤسسة وليس نتيجةً لفكرة واحدة عظيمة أو لعـالم

وصاحب رؤية لا مثيل له وصاحب قرارات عظيمة ولا من يمتلك قوة إعجاب عظيمة وكاريزما وسلطان عظيم لذلك ينبغي أن لا يكون التركيز على شخصية القائد على الرغم من أن هنالك قادة مشهورين لهم أسماء لامعة في التاريخ وصنعوا أفكارا عظيمة واتخذوا قرارات هامة في تاريخ منظماتهم أو حتى دولهم، ولكن واجهت تلك الأفكار زوالاً بزوالهم واندثاراً برحيلهم، وهناك قادة مشهورون أيضا قدموا قرارات وأفكارا راقية في الحكمة والقوة والبصيرة ولكنهم تمكنوا من إدامة تلك الأفكار العظيمة من خلال تمكين غيرهم من ممارسة أدوار عظيمة تماما كالأدوار التي قاموا بها بعظمتها على الرغم من الاختلاف في نوعية الأفكار؛ لأن البشر مختلفون بأفكارهم ومهاراتهم وقدراتهم وطريقة تفكيرهم. المهم هنا في الأمر أن يفكر صاحب القيادة العظيمة في بناء قادة ورجال وبُناةٍ قادرين على الاستمرار في البناء لكي يساعدوه في وجوده ولكي لا يتوقفوا عن البناء بعد غيابه عنهم. المهم في القيادة أن تنتج رجالاً لأن الرجال أهم من المنتجات والأفكار،ولأن الرجال هم من يصنعون الأفكار والسلع والخدمات، والعكس دائما غير صحيح.

ونستنتج من التجارب التي تم سردها في هذا الفصل مجموعة من العناصر المشتركة تتميز بها الشركات الناجحة ذات الميزة التنافسية المستديمة:

1. وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المؤسسة.
2. تشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة.
3. تشجيع روح المبادرة وتدفق المعلومات والشفافية والاتصال المستمر.
4. تقديم الحوافز للمبدعين وخاصة التقدير المعنوي لجهودهم.

كل هذه العناصر قد ساهمت بدورها كمرتكزات جوهرية ومتطلبات أساسية لتمكين العاملين واستقلاليتهم وشعورهم بملكيتهم للمهام بدلاً من الإحساس بأنها مفروضة عليهم. وهذه المرتكزات تؤيد ما جاء في الفصل الثاني من مقومات وركائز لتمكين العاملين: الثقة والمعرفة والاتصال وتبادل المعلومات والحوافز والمكافآت.

## الفصل التاسع

## واقع التمكين في البيئة العربية والثقافة الإسلامية

يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة، كما تشهد الدول العربية أيضا تحولات وتغيرات ومنعطفات سياسية وثقافية واجتماعية عبر قرن من الزمان، وقد زادت وتيرة هذه التغيرات بشكل ملحوظ، على جسر الألفية الثالثة، وما واكبها من صراعات سياسية وعسكرية وثقافية، تعصف في المنطقة العربية بشكل واضح وخطير.

هذا، وينطوي عن الطبيعة البشرية بشكل عام تعقيدات كبيرة، وتنوع في التجارب، واختلاف وديناميكية واضحة في بيئة المؤسسات، والدول مما يصعب معه وضع افتراضات محددة لسبر أغوار تلك الطبيعة البشرية(Ali1989). وتزداد القدرة على التنبؤ ووضوح الرؤية صعوبة في العالم العربي، كما يؤكد بروفيسور عباس علي في كتاباته التحليلية الهامة في هذا الإطار، حيث يؤكد عبر أكثر من عقدين في كتاباته، بأن الثابت الوحيد في منطقتنا هو التغير. فمنطقتنا العربية غنية بالموارد كما أنها منطقة جذب للصراع العالمي أكثر من أي دولة أو منطقة أخرى في العالم .

تشهد المنطقة العربية في الوقت الراهن تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية إضافة لرياح العولمة، التي تهب على المنطقة، بخيرها وشرها إن لهذه التحولات تأثيرا واضحا على الممارسات الإدارية في واقع المؤسسات الاقتصادية في العالم العربي والإسلامي. فمن أهم هذه التأثيرات والتغيرات تلك التحولات المتسارعة نحو العولمة والخصخصة والإقبال على البرامج الدولية المتعلقة بتحرير التجارة، وفتح الأسواق ورفع القيود المحلية، وتقريب المسافات من خلال التكنولوجيا، والثورة المعلوماتية والرقمية، وثورة الاتصال، ومن خلال ما توافره شبكة المعلومات العالمية والفضائيات من تحويل العالم إلى قرية عالمية صغيرة، لا بل إلى شاشة حاسب أو تلفاز من خلال مشاهدة ما يجري والإطلاع على ما يحدث والاتصال بالآخرين بسرعة هائلة وربما بتكلفة قليلة .

هذه الصراعات والتحولات والتغيرات بلا شك تؤثر وستؤثر مع مرور الزمن على عنصر هام وحيوي في المجتمع العربي والإسلامي، وهذا العنصر هو الثقافة العربية والإسلامية.

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية **التمكين في التاريخ الإسلامي**

الإسلامية سوى من مصدر واحد، وهو القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: " الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ "[1]، " وَكَذَلِكَ مَكَّنِّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاء نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاء وَلاَ نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ {56/12} وَلأَجْرُ الآخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ آمَنُواْ وَكَانُواْ يَتَّقُونَ "[2].

طرحْ مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبياءه ولكن الاستشهاد بهذا المصطلح في سياق هذا الكتاب، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر. ففي سورة يوسف عليه السلام يبين لنا القران الكريم أهمية التمكين ومقوماته (راجع مقومات التمكين كما وردت في الفصل الثاني) التي تتمثل هنا بثقة الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب العلم والمعرفة وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال المعلومات وتدفقها بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً الجوائز العظيمة التي مُنحت لسيدنا يوسف في

1 -سورة الحج الآية 41.
2 -سورة يوسف الآيات 56-57.

الــدنيا والآخــرة، والتــي ســاهمت أيضــاً في رفعتــه، وتمكينــه، ومكانتــه العظيمــة في الــدنيا والآخرة.

ومما يثير الدهشة انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينات من القرن العشرين، ومما يثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود هذه الدراسات والكتابات حول التمكين في البيئة الغربية وخلو بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من (1400) عام خلت.

**التمكين في العالم العربي**

يؤكد القريوتي على تزايد الاهتمام في الدول النامية بتحسين كفاية الإدارة لتحقيق أهداف تنموية طموحة، ومن هنا يحاول المعنيون بمواضيع التنمية الإدارية التعرف إلى مختلف العوامل التي من شأنها أن تساهم ببلوغ هذا الهدف كما يؤكد القريوتي من خلال دراسته التي شملت 332 مديرا من مؤسسات مختلفة على عدم قدرة كثير من المنظمات على اختلاف مسمياتها على الوصول بالعاملين إلى تطبيق مفهوم التمكين. ومن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق هذا المفهوم حسب هذه الدراسات هو في أساليب الإشراف والإدارة التقليدية البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين فكثيرا ما تسمع من المديرين قولهم:" أنا أعلم بأن هذا الأمر أو الرأي هو الصحيح ولكن لا يمكنني مخالفة التعليمات، أو التعليمات تنص على كذا وكذا، وهذا مخالف للتعليمات،على الرغم من أنه صحيح. وبما أنه مخالف للتعليمات، فالتعليمات هي الأصح". هذه اللغة في الإدارة العربية شائعة، وتتردد في كل وقت وهي اللغة الشائعة والمسيطرة في كثير من المنظمات سواء أكان ذلك في القطاع العام أم في منظمات الأعمال (القريوتي، 2004).

ففي منظمات الدول الغربية، نجد أن الاهتمام منذ زمن بعيد قد بدأ يظهر في منح العاملين نوعا من التمكن، والتمكين من خلال برامج مختلفة، مثل برامج المشاركة وتقديم الاقتراحات، والإدارة بالأهداف (Management by Objectives) ودوائر الجودة

(Quality Circles) ، وتدرج الأمر حتى وصل إلى موضوع التمكين إلى ما هو عليه، كما تم الإشارة إليه في فصول أخرى من هذا الكتاب.

طرح هذا الموضوع، أي موضوع التمكين، قد يساهم في تكريس أهمية التمكين والقيام بدراسات ممتدة ومتصلة لمعرفة أبعاده المختلفة، مما قد يساهم في تحسين مستويات الأداء،الأمر الذي قد يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

وقد توصلت الدراسة التي قام بها القريوتي إلى وجود اتجاه سلبي في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ويدلل على ذلك عدم وجود معززات من قبل المديرين لتمكين العاملين. وبينت الدراسة أيضا أهمية التعليم في التمكين، أي أن الأفراد الأكثر تعليما يهمهم التمكين بمستويات أكثر لأنهم يشعرون بأهمية أكبر للأدوار التي يقومون بها من الأفراد غير المتعلمين. ويوصي الباحث، القريوتي، في دراسته بزيادة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتمكين، من خلال إيلاء هذا الموضوع الأهمية اللازمة، من خلال برامج التطوير الإداري، وتنمية المنظمات في القطاع العام وفي القطاع الخاص.

كما أكدت دراسة القريوتي أهمية اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة بصفتها متطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية وتأهيل المديرين والموظفين الحاليين، وذلك للعلاقة الواضحة بين العوامل المعززة للشعور بالتمكن ومستوى التأهيل العلمي، إضافة إلى تأكيد الباحث على أهمية إجراء دراسات تتناول بشكل واضح العلاقة بين إنتاجية الموظف، والتمكين أو دراسة العلاقة بين التمكين والإبداع.

إن نقص الوعي في موضوع التمكين في البلاد العربية قد يعود لأسباب مختلفة منها: عدم جدية الأنظمة السائدة في تطبيق مفهوم التمكين على المستوى العام للأنظمة العربية، فالعلاقة بين الشعوب والحكومات تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من الحكم الرشيد أو الحكمانية الحقة (الكايد،2003) لا يستطيع المواطن العربي أن يقر ويقتنع بأن الدولة العربية هي دولة القانون التي يتساوى أمامه

مواطنوها، أو أنها الدولة التي تسودها المساواة الاجتماعية وتوفّر الفرص المتساوية لجميع مواطنيها وتوسع خياراتهم وتفتح آفاقهم وتمنحهم فرص للتنمية والتطوير.

فالتمكين في الدول المتقدمة ربما هو نهج بدأت مقدماته وبوادره في العلاقة بين الدول وشعوبها، فلم يكن مستهجنا أن ينعكس ذلك على المؤسسات المدنية والعامة والخاصة وجميع المؤسسات الاجتماعية في أشكال من التمكين وحرية الاختيار أما في دولنا العربية فنجد عدم ثقة في مبادرات التمكين حتى لو وجدت، بسبب عدم وجود مقدمات حقيقية وبوادر سابقة للاستناد عليها. فالدولة الديمقراطية في بلادنا أصبحت حتمية وملحة أكثر من أي وقت سبق نتيجة للتحولات العالمية والتغيرات المختلفة التي تتطلب من حكوماتنا ممارسة الشفافية والمحاسبة والمشاركة والثقة في الشعوب، من أجل أن تنطلق عمليات التنمية والتطوير وتنطلق مؤسسات المجتمع المدني، والمنظماتالخاصة والعامة في الاستفادة من تجارب الحكومات ومحاولة محاكاتها في تفعيل دور المشاركة وحرية الرأي والتفكير وتقديم رؤى إبداعية خلاقة في طريق التنمية والتقدم.

كما يؤكد الكايد (2003) ثانية على ضعف مستوى المشاركة السياسية الشعبية في الوطن العربي، مع تفاوت في حجم المشاركة السياسية من دولة عربية إلى دولة أخرى، فبينما تجرى انتخابات للمجالس التشريعية، أو البرلمانية في بعض الدول لا توجد أي مشاركة ديمقراطية في دول أخرى، فيما تمارس دول عربية درجة أكبر من الحرية في التعبير ووجود تعددية سياسية. وعلى الرغم من توافر هذه الحرية، إلا أنها أقل منها في دول أمريكا اللاتينية، وشرق وجنوب شرق أسيا وكثير من دول جنوب صحراء أفريقيا حيث يتقلص دور الأنظمة المركزية فيها لحساب المستويات المحلية (الكايد، 217).

وكثيرا ما تلجأ بعض الدول العربية إلى فرض حالة الطوارئ التي تحد من ممارسة المواطن لحقوقه السياسية، الأمر الذي يجعل المواطنون لا يثقون في مبادرات الدول التي تنادي بالحرية المدنية والمشاركة السياسية .

كما يعاني المواطن في بعض الدول العربية مـن تحـديات أساسـية وظـروف حياتيـة ومعيشـية قاسـية بسبب الفقر والبطالة التي تتراوح بين 15-25% من حجم القوى العاملة وهذه المشاكل بطبيعـة الحـال لها أثار كبيرة على قدرة المـواطن العـربي عـلى المشـاركة في التنميـة الاقتصـادية والاجتماعيـة فضـلاً عـن المشاركة في الحياة السياسية والعملية الديموقراطية .

هـذه الحالـة العامـة عـلى مسـتوى ممارسـات الـدول والحكومـات وضـعف الثقـة بـين الحكومات والشعوب وبالعكس، تساهم في خلـق ثقافـة اليـأس والإحبـاط التـي قـد تنتقـل عدواها إلى كافة الأنظمة على مبدأ نظرية النظم التي تنظر إلى العلاقة بـين النظـام الفرعـي والنظام الكلي حيثإن النظام الفرعي (مؤسسات الدولـة والمؤسسـات الخاصـة مـثلا) جـزء لا يتجزأ من النظام الكلي (الدولة في سياساتها وممارساتها وقوانينها). فالدول الديموقراطية قـد تنـتج مؤسسـات ديموقراطيـة والـدول البيروقراطيـة أو الديكتاتوريـة قـد تنـتج مؤسسـات بيروقراطية أو ديكتاتورية.

**التنمية البشرية في العالم العربي**

تشير تقارير التنمية البشري التي تصدر عن الأمم المتحـدة بضـعف الأداء الاقتصـادي لعمـوم أقطـار الوطن العربي وقد انعكس هذا الأداء على الجوانب الاقتصادية الأخرى المرتبطـة بالتنميـة البشريـة مثـل معدل النمو السنوي الذي لا يتناسب مع الزيادة السكانية، مما أدي  إلى تراجع حصة الفـرد مـن النـاتج المحلي الإجمالي. يضاف إلى ذلك التراجع في معدل الاستثمار وزيـادة الـدّيْن الخـارجي بمعـدل أعـلى مـن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، مما أدى إلى ارتفاع معدل التضخم وزيادة في حجم البطالة الفعلي.لقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي لكل البلدان العربية في عام 1999 ما مقداره 531 بليون دولار أمريكي أي أقل مـن دخـل دولـة أوروبيـة واحـدة مثـل أسـبانيا والبـالغ ناتجهـا المحـلي الإجـمالي 595 بليـون دولار أمريكي.

والعالم العربي يعانيفي مجمله من ضـعف إنتاجيـة رأس المـال المـادي المصـحوب بمعدل نمـو مـنخفض نسـبيا، كـما يشـكل انخفـاض إنتاجيـة الفـرد في العـالم العـربي تحديا خطيرا للمنطقـة.ويمثـل تغـير الإنتاجيـة عـبر الـزمن مقياسـاً أكـثر تعبـيراً مـن

مقياس الإنتاجية نفسه،على سبيل المثال، فقد كان نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في مصر عـام 1962 نحو 2500 دولار أي خمسة أضعاف مثيله في كوريا الجنوبية الذي بلغ نحـو 480 دولاراً في العـام نفسه. وبعد أربعة عقـود انقلـب الحـال ليصـبح نصـيب الفـرد مـن النـاتج القـومي الإجـمالي في كوريـا الجنوبية 8910 دولارات وفي مصر 1490 دولاراً في عام 2000 .

**وهناك ثلاثة تحديات أساسية تواجه الدول العربية وهي:**

**نقص الحرية**

دلت عدد من المؤشرات التي تقيس مظاهر متنوعة للعملية السياسية والحريـات المدنيـة والحقـوق السياسية واستقلال الإعلام على أن الناس في المنطقة العربية، كانوا الأقل استمتاعا بالحرية عـلى الصـعيد العالمي في تسعينيات الألفية الأخيرة، وفي المرتبة الأخيرة، لجميع مناطق العالم على أساس حريـة التمثيـل والمساءلة.

وما زالت المشاركة السياسية في المنطقة العربية دون المستوى المتحقق في جميع مناطق العـالم، عـلى الرغم من الإنجازات المتحققة في بعض البلدان العربية، في ربع القرن الأخير، أما مقياس التمتع بالحريـة فيتحـدد بتـوافر خمـس "حريـات وسـائلية" هـي: الحريـات السياسـية التسـهيلات الاقتصـادية الفـرص الاجتماعية، ضمانات الشفافية الأمن الاجتماعي (توفير شبكات الأمن الاجتماعـي المناسـبة للمجموعـات الضعيفة في المجتمع) .

**مشكلة تمكين المر أه**

أكد تقرير التنميةالبشرية لعام 2000 الصادر عن برنامج الأمم المتحـدة الإنمـائي بـأن النسـاء يشـغلن مـا نسـبته 3،5% مـن جميـع المقاعـد البرلمانيـة في البلـدان العربيـة مقابـل 4،2% في شرق آسـيا (دون الصين) و 8،4% في أفريقيا و 12،7% في جنوب شرق آسـيا والمحـيط الهـادي و 12،9% في بلـدان أمريكـا اللاتينيــة ومنطقــة الكــاريبي و 21،2% في الصــين وشرق آســيا وهــذا يبــين بشــكل لا يحتمــل الشــك تدنياً واضحاً في مشاركة المرأة العربية في المساهمة في التنمية السياسية والاجتماعية،على الرغم مـن أنهـا تشــكل نصــف المجتمــع، ولا تتنــافى مشــاركتها مــع قــيم ومبــادئ المجتمــع، فقــد كانــت الســيدة

عائشة زوجة النبي صلى اللـه عليـه وسـلم، مـن أكـبر المشـاركات رضي اللــه عنهـا في روايـة الحـديث ونقله للمسلمين، عن الرسول صلى اللــه عليـه وسـلم، وهنالـك مشـاركات لنسـاء عربيـات ومسـلمات عـبر التـاريخ الإسـلامي (لا يتسـع المجـال للحـديث عنهـا) شـاركن في التنميـة المجتمعيـة والسياسـية والاقتصادية .

وقد أكد القريوتي في بحثه الميداني أهمية مشـاركة المـرأة وتـوفير فـرص أكـبر لمشـاركتها في الوظـائف القيادية، حيث إنه لم يجد علاقة بين الجنس وبين التمكين أي لا يوجد ما يعيق مشاركة المـرأة واخـتلاف قدراتها في المشاركة والتمكين عن الرجل. ويؤكد انه ليس هناك أساس علمي أو أخلاقي لاستمرار تحجيم المرأة ومنعها من تقلد مناصب قيادية أو إدارية أو على الأقل حرمانهـا مـن المشـاركة في حريـة الـتصرف والمشاركة في الرأي واتخاذ القرار.

وفي عدد من البلدان العربية تعاني النساء أيضاً من عدم المساواة في حقـوقهن الوطنيـة وفي الحقـوق القانونية وفي بعض البلدان العربية التي يوجد فيها مجالس وطنيـة منتخبـة مـا زالـت المـرأة تُحـرم مـن الحق في الترشيح والانتخاب. وما زالت واحدة من كل امرأتين عربيتين لا تعرف القراءة أو الكتابـة،فيعاني المجتمع بأكمله من تجميد نصف طاقاته المنتجة.

**نقص المعرفـة**

التحدي الثالث، بعد تحديات نقص الحرية، والتحديات التي تواجه المرأة، تأتي مشـكلة نقص المعرفة ضمن تلـك التحـديات الخطـيرة في وجـه التنميـة البشريـة وتحريـر الإنسـان العربي من القيود والحدود تحدٍ خطير آخر تواجهـه الـبلاد العربيـة، وهــي فجـوة المعرفـة التي تستلزم وضع استراتيجيات سليمة لتحقيق التكامل بـين اسـتيعاب المعرفـة واكتسـابها ونشرها. كما يلزم إيجاد صلات واضحة تربط المبدعين والبـاحثين ومحلـلي السياسـات مـع المنتجين أو صانعي القرارات

وعلى الرغم مـن أن العـالم العـربي ينفـق عـلى التعلـيم نسـبة مـن النـاتج المحـلي الإجمالي أعلى مما تنفقه أي منطقـة أخـرى في العـالم النـامي، وارتفـاع الأنفـاق عـلى التعليم بنسبة 50% بين عامي 1980 ـ 1995، ظلت هناك أمور يتعـين الاهـتمام بهـا

فمن أهم القضايا في التعليم، النوعية والكيفية، التي تتطلب من أصحاب القرار في العالم العربي وضعها ضمن أهم الأوليات ذات العلاقة في البرامج التنموية وتجدر الإشارة إلى دراسة شملت 132 بلدا خلصت إلى إن رأس المال البشري والاجتماعي يساهم بما لا يقل عن 64% من أداء النمو، أما رأس المال المادي ـ آلات ومبان وبنى أساسية ـ فنسبته 16%، في حين يساهم رأس المال الطبيعي بالنسبة المتبقية أي في حدود 20%

**البحث والتطوير في أرقام**

لقد اتسعت الفجوة بين البلدان العربية والعالم المتقدم، وازدادت هجرة العقول العربية إلى الخارج، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالعقول العربية المهاجرة والنظر في أسباب وجودها ونجاحها بالخارج، وتوفير الإمكانيات اللازمة لاستقطاب هذه العقول حتى تتمكن الدول العربية من اللحاق بركب التقدم والتنمية والرفاه، لشعوبها.

أما في مجال الإنفاق على البحث العلمي، فما تزال نسبة الإنفاق تشكل مؤشراً جلياً على أن البحث العلمي لا يشكل الأولوية التي يشكلها البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول الصناعية، من الاهتمام والرعاية.

فمثلا، تنفق دولة الإمارات على البحث العلمي: 0،6% والكويت: 0.2% والأردن: 0.3% وتونس:0.3% وسورية: 0.2% ومصر: 0.2% وإذا نظرنا إلى بعض الدول المتقدمة نجد فارقاً واضحا عن الدول العربية في مجال الإنفاق على البحث العلمي

فتقرير التنمية البشرية لعام 2003 يشير إلى أن الدول المتطورة تنفق 4.2% من ناتجها القومي الإجمالي على البحث العلمي، وتنفق دولة إسرائيل 3.0% من ناتجها القومي الإجمالي على البحث العلمي. ولكن بالمقابل تنفق الدول العربية 0.2% من الناتج القومي الإجمالي على البحوث العلمية. كما تبين الدراسات أنّ مساهمة العالم العربي في المعرفة أقل بنسبة 40% مما تساهم به دولة إسرائيل في إنتاج المعرفة والمشاركة بها .

وتنفق الدول العربية مجتمعة على البحث العلمي، فقط ما قيمته 0.15% من الناتج المحلي فيما يصل المعدل العالمي إلى 1.4%. وتذكر تقارير التنمية البشرية أن

المسـلمين يشـكلون 20% مـن سـكان العـالم ، ومـع ذلـك، فنسـبة العلـماء مـن المسـلمين لا تتجـاوز 1%.

ومن المؤسف حقاً عدم وصول أي جامعة من جامعات الدول العربية ضمن تصنيف جامعـة Tong "لأعلى 500 جامعة في العالم" فيما أوصلت إسرائيل 7 مـن جامعاتهـا أو معاهـدها ضـمن ذلك التصنيف ولم تقم بهذا التصنيف دولة متحيزة فقد قامت به جامعة تونق في شـانجهاي في الصين

إن حوالي واحد من كل أربعة أفراد بالغين في العالم العربي لا يمكنهم القراءة والكتابة، والمـرأه هي من أكبر المتضررين في هذا الموضوع، حيث أنّ 50% من النساء في العالم العربي، هنّ أُميات. وخلال القرن العشرون أقل من 10،000 كتـاب تمـت ترجمتهـا إلى العربيـة وأقـل مـن 6% مـن العرب يستخدمون الإنترنت وأقل من 1.2% لديهم قدرة على اسـتخدام الكمبيـوتر. أمـا هجـرة العقول فهي الأسوأ، حيث أنّ حوالي 25% مـن الخـريجين الجـدد في الهندسـة والعلـوم والطـب يهاجرون بلادهم العربية في كل عام. ويستطرد تقرير التنمية لعام 2003 مبيناً: يحتاج المـواطن العربي بالمعدل إلى 140 عاماً لكي يتمكن من مضاعفة دخله أو دخلها، وهذا الرقم قـد يصـل في دول أخرى إلى أقل من 10 أعوام لفعل الشيء ذاته. وواحد بين 5 من العرب يعيشون عـلى أقـل من دولارين في اليوم، واليوم، أوروبا تمتلك 10 أضعاف رقم الكتب لكل نسمة مقارنة مع الشرق الأوسط، وعدد الكتب التي ترجمت إلى العربية خـلال ألـف عـام مضـت تسـاوي تقريبـا عـدد الكتب التي ترجمت إلى اللغة الأسبانية في عام واحد.

**المسؤولية في تردي مستويات التنمية البشرية في العالم العربي**

إن اسـتراتيجية البحـث العلمـي في العـالم العـربي غـير واضـحة أو محـددة، فلـيس صـحيحاً تحميـل الجامعات وبعض المراكز البحثية مسؤولية إخفاق البحث العلمـي وضآلة النتـاج العلمـي بشـكل عـام، فالإبداع العلمي هو حصيلة النشاط المؤسسي في بيئة علمية صحيحة، وهذه البيئة لا تنحصر في الجامعة أو مراكز البحث فحسب بل تشمل النظام الثقافي والمعرفي الاجتماعي بشكل عـام ومعوقـات التنميـة في المجتمـع العـربي عديـدة، ومـن أهـم هـذه المعوقـات:عـدم وجـود اسـتراتيجية تنميـة بشريـة متكاملـة

ومحور التنمية يجب ألا يعني فقط النمو في معدلات الناتج المحلي الإجمالي أو التوازن الكافي في ميزان المدفوعات فحسب، ولكن يجب أن يعني أيضاً القضاء على الفقر والبؤس وامتهان الكرامة المقترن بذلك، وينبغي أن تتاح للجميع فرص العمالة وان يكون للجميع نصيب في عائدات الرخاء الاقتصادي والعقبات الرئيسية للتنمية البشرية تتمثل في الفساد الإداري وضيق الهامش الديموقراطي فبالإضافة إلى التكاليف والخسائر المادية الكبيرة الناجمة عن الفساد وتعطيل فرص التنمية الاقتصادية، فإن الفساد يقتل روح المبادرة والتنافس العلمي الشريف ويحبط رغبة الإفراد في الترقي وفي تحصيل العلم والمعرفة، وهو في الوقت نفسه يشوه قيم الثقافة الوطنية المجتمعية، ويولد بالتالي أفراداً ضعفاء، لا منتمين،وغير قادرين على النهوض بأعباء المشروع التنموي والثقافي، وهم غير قادرين في نفس الوقت على مواجهة التحدي الذي تفرضه العولمة الجارية وتحديات بناء القدرات الذاتية .

لا شيء يعبر عن هذا المفهوم أكثر من الجملة التي وردت في النص الإنكليزي لتقرير التنمية البشرية واصفاً العالم العربي بأن: "غناه يفوق مستوى تطوره" (Richer than it is Developed)، خلافا للحال في التطور والتنمية في كل أنحاء العالم لكن عن أي غنى نتحدث؟ الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية مجتمعة عام 1999 بما فيها بلدان النفط كان 531 مليار دولاراً أميريكياً، أقل من595مليارا دولار لإسبانيا، ؟!

**الثقافة العربية ومفهوم التمكين**

يصف الرشيد (2004) الثقافة على أنها نظام له دلالاته وانعكاساته على سلوك أفراد المجتمع، والثقافة تعد مرجعية في تفسير السلوك وينظر على أنها أسلوب حياة ومنهج للتفكير وهي برمجة ذهنية لأفراد المجتمع أو المنظمات ومميزة لهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى.وهناك الثقافة الأساسية (Core Culture) والثقافة الثانوية. وهذا غير واضح عند الكثير ومن المهم الفصل بين النوعين وعدم الخلط بين الثقافة الأساسية والثقافة الثانوية .

1. **الثقافة الأساسية**: هي المبادئ العامة والقيم والأخلاق الراسخة التي لا تتغير مع الزمن مثل ثقافة المجتمع التي قد تنبثق من الدين والقيم والعادات والتقاليد.

2. **الثقافة الثانوية**: هي التي قد تتغير ولا مانع من تغييرها ما دام تغييرها يخدم الثقافة الأساسية

ولا يمكننا الفصل بين الثقافة والإدارة في منظمات الأعمال، كما ترتبط الثقافة بالدراسات الإدارية والتنظيمية وقد ظهرت اليابان دولةً صناعية تكنولوجية منافسة للغرب تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة وملائمة فالثقافة وعاء للقيم والعادات والتقاليد والأعراف ثبت من خلال الدراسات بأن لها تأثير على الممارسات الإدارية في المؤسسات والمنظمات المختلفة.

ويؤكد الكثير من المثقفين كما يشير الرشيد (2003) في العالم العربي والإسلامي من أمثال محمد اقبال ومحمد اركون وهشام شرابي، على جمود الثقافة الفكرية العربية وضرورة تحديثها لكن هذه الدراسات غالت نوعا ما في تفسير أسباب وعوامل ذلك الجمود، فأرجعت أسبابه جلها إلى توقف الاجتهاد واعتماد مرجعيات فقهية متقادمة وعدم واقعية الفكر الإسلامي المعاصر وأسطورية التفكير العربي المعاصر وضعف واقعيته وشكلية القيم الدينية المعاصرة وضعفها. كما أبرزت هذه الدراسات أسبابا عامة متعددة وكثيرة منها أسباب تتعلق في الجمود في الفكر الديني ومنها أسباب ثقافية لا ترتبط في الفكر الديني بشكل مباشر وما يؤخذ على هذه الدراسات من ناحية، إقحام مزيج كبير من هذه الاعتبارات الثقافية وتقديمها على أنها هي من أسباب تخلف الفكر الإداري العربي المعاصر، ومن ناحية أخرى وهامه عدم قدرة هذه الدراسات على إبراز علاقة طرديه وواقعية بطريقة علمية رصينة بين هذه الاعتبارات الثقافية وخاصة الدينية منها والعقائدية والفشل في الإدارة العربية المعاصرة . ويمكننا تقسيم عوامل الفشل التي تم ذكرها من خلال هؤلاء المفكرين إلى قسمين، قسم يتعلق بالعوامل العقائدية الدينية والآخر يرتبط بعوامل لها صلة بالتقاليد وليس بالعقائد.

1. **العوامل العقائدية:** توقف الاجتهاد وعدم واقعية الفكر الإداري المعاصر بعدم استنباطه لأدوات جديدة مواكبة للتطورات الإدارية المعاصرة وشكلية القيم الدينية المعاصرة وضعف جوهريتها وتعزيز الجبرية بخلاف الإرادة الحرة.

وتزعم الطروحات التي قُدمت أنّ المنطلقات والاعتبارات التي قامت عليها الممارسة الإدارية التراثية الدينية تمثل حقبة زمنية ذات مرجعيات فكرية ومعرفية تجاوزها التطور وتراكماته وهذه المنطلقات من وجهة نظر الرشيد (2003): المرجعية الدينية الأحادية للممارسة الإدارية التراثية المتمثلة بالمصلحة الشرعية وفق تفسير فقهي محدد. ومبدأ المطلق وعدم جواز فصل الدين عن الدولة بأي صورة من الصور واعتماد المنهج الإيماني اليقيني غير الخاضع للتجربة والإثبات العلمي الذي يحتمل الصواب والخطأ. وبينت الدراسات ذات العلاقة بهذا المحور تأييداً للتجربة اليابانية والغربية في التجديد الديني بما يوافق التطورات العلمية والإدارية والتكنولوجية مع الأخذ بالمبادئ النسبية والدارونية التي تتنافى مع المبادئ الدينية في العقيدة الإسلامية فقد أكد الرشيد قائلا " قاد الفكر النسبي والفكر التطوري اليابانيين إلى مزيد من الانفتاح والتثاقف مع الغرب وتبنى اليابانيون مبدأ التنافس والبقاء للأكثر قدرة ومنعة من المجتمعات على أساس فكري أصولي ".

فلا تبين لنا هذه الطروحات بشكل واضح وجلي علاقتها بتدهور الممارسات الإدارية العربية وضعفها وإذا كان اليابانيون والغربيون قد استفادوا من الفكر النسبي والدارويني نتيجة لمواجهة عقائدهم التي كان يعتريها الزيف والخرافات الدينية والأوهام، فإنّ الفكر الديني الإسلامي العقدي الممتد من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة، يشجع الإنسان على التفكير والتمعن والإبداع والبحث والقراءة والتخطيط والتدبر والاقتصاد والتشاور والاحترام وتوزيع النفوذ والمال والمساواة الاجتماعية والشفافية وإعطاء العامل حقوقه، والتكاتف والتكافل، والأخذ بالأسباب، وإعطاء المرؤوس تمكيناً وحرية في العمل، وغيرها من الأمور التي تتوافق مع أحدث ما توصل إليه علم الإدارة في الغرب، وفي اليابان، من نظريات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة التي تلتقي مع تعليمات الإسلام في قول الرسول صلى الله عليه وسلم " إنّ الله

يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وما حدث هو تعطيل لمثل هذه المبادئ وعدم استثمار لها وعدم تطويرها والاستفادة منها في التغيرات الفكرية الإدارية المعاصرة.

فمثلا ذُكر مفهوم التمكين قبل أربعة عشر قرنا في القران الكريم ولم تحاول الإدارة العربية والإسلامية المعاصرة الاستفادة من هذا المفهوم في إدارة مواردهـا البشريـة، فهـذا إن دل عـلى شيء، فإنما يدل على قصور في الاستفادة من موروثات التراث وضعف قدرتنا على تطويع هذه الموروثات في ثقافتنا المعاصرة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل أيضاً على ضعف الاستفادة من المخزون المعرفي المتوافر في التراث الإسلامي، ولـيس بسـبب جمـود هـذا الـتراث أو مفاهيمـه الزاخرة.

**2. العوامل غير العقائدية (العادات والتقاليد).**

من العوامل الأخرى التي تم سردها كأسباب لفشـل الإدارة العربيـة المعـاصرة وتخّلفها عـما حققتـه الإدارة الغربية (الرشيد، 2003) ما يأتي:

أبوية البناء الاجتماعي الذي يكرس: الإعتمادية والتبعية وعدم المساواة والمحسوبية والمحاباة وضعف المؤسسية وغياب الديموقراطية والحكم المركزي وغياب المؤسسة والتركيز على الماضي وضعف استشراف المستقبل وغياب التخطيط والتراث العشائري ووجود النظم السياسـية السـلطوية والمحسـوبية وضـعف المشاركة وغياب إدارة الوقت بفاعلية وضعف الاحتراف والولاء الشخصي وضعف سياسـات إدارة المـوارد البشرية وضعف ترابط التنظيم وضعف فـرص الترقـي الـوظيفي وغيـاب الشـفافية والمسـاءلة والابتكـار والريادة والمنافسة وتشجيع البحث العلمي .

وإذا أمعنـا النظـر في هـذين العـاملين وجـدنا أن العامـل الثـاني قـد يكـون مـن العوامـل المسـببة الرئيسة للواقع الإداري المعاصر للدول العربية، ونلاحظ أيضا بأن العامل الثاني ونتائجه محصـلة طبيعيـة للعامل الأول أي أن وجود العوامـل العقائديـة لم يكـن سـببا في الـتردي الإداري الـذي تعـاني منـه الأمـة العربية والإسلامية في الوقت الحاضر وإنما قـد يعـود السـبب إلى غيـاب العامـل الأول المـرتبط بالعقائـد وسوء تطبيق النصوص الدينية إن اعتماد المـنهج الـديني العقائـدي لا يمكـن أن يكـون لـه علاقـة بسـوء الإدارة، ولا يفـترض أن يكـون مسـؤولاً عـن حالـة البيروقراطيـة التـي تعـاني منهـا مؤسسـات الـبلاد

العربية، وليس مسؤولاً عن الكثير من الممارسات السلبية في الإدارة، مثل الواسطة والمحاباة والعلاقات الشخصية والمصالح الفردية والفئوية وغياب الرؤية الاستراتيجية، وسوء التخطيط، وضعف روح المبادرة، وتجنب المخاطرة والريادة، وغياب المؤسسة والمأسسة.

وفي موضوع التمكين يشجع الإسلام المسلم على حرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة في الرأي، وهناك الكثير من الممارسات لرسول الله صلى الله عليه وسلم التي تحث المسلم على منح الحرية للآخرين، ومن أشهر ما ورد عنه صلى الله عليه وسلم، عندما عمل لديه أنس بن مالك لمدة عشرة أعوام يخدمه فلم يقل يوماً في أمرٍ فعله أنس، لم فعله،ولم يسأله عن أمر لم يفعله، وهذا درس في التمكين وحرية التصرف، والاستقلالية، والتعلم الذاتي، والتعلم من الخطأ والمحاولة، ولا يعني ذلك بأن هذا الصحابي كان لا يخطئ ولكن كان ذلك درساً مهما في التربية وإدارة الموارد البشرية.

فإعطاء الإنسان حرية في التصرف، وتقليل عملية المراقبة والتوجيه المستمر، يعطي الإنسان ثقة في النفس، واعتمادا أكبر على عملية المراقبة الذاتية، والتعلم الذاتي وبذلك يحقق الإنسان معنى أكبر للوظيفة والمهام التي يقوم بها .

**آثار القيم الاجتماعية والثقافية في الوطن العربي**

أما من حيث التحولات العالمية التي تم ذكرها آنفاً،فلها تأثيرات هامة على ثقافات الشعوب والدول فإنّ للثقافة أثراًهاماً على الممارسات الإدارية لتلك الدول. فتؤكد بعض الدراسات (Atiyyah,1993) أن مستقبل التنمية الإدارية في الدول العربية يعتمد إلى حد كبير على التنمية البشرية والتنمية في الجوانب السياسية والاقتصادية والثقافية-الاجتماعية والأنظمة السائدة في المؤسسات العربية .

قد يكون التكوين الاجتماعي والثقافي في الوطن العربي من حيث النظم الأبوية ونظام الأسرة الممتدة والعشيرة والقبيلة (الرشيد، 2001،2002) والمعرفة الشخصية والانتماءات الأيديولوجية، لها تأثير على الفرد العربي داخل المؤسسات وخارجها، مما يساهم في التأثير على الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة

فمثلا سياسة "من تعرف" لها دور هام في التوظيف وفي الترقية وفي الكثير مـن المزايـا والفـرص الوظيفيـة وغير الوظيفية، مما يقوض معايير الكفاءة والاقتدار إضافة إلى تقويض الثقة بين أفراد المؤسسـة وخاصـة فيما بين المدير والمرؤوس والعملاء وقد تكون الواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصيةوالقرابة في العالم العربي، من القضايا التي تعود إلى أسباب ثقافية متجذرة في المجتمع، بحيث يصعب مواجهتها ومعالجتها نتيجة لتغلغلها واعتماد المواطن العربي عليها والاعتماد على هذه القيم قد يختلف مـن دولـة عربيـة إلى دولة عربية أخرى، إلا أن بعـض النـاس في بعـض الـدول العربيـة قـد وصـل إلى مسـتويات مـن التعلـيم والثقافة ومستويات عالية، وهم في نفس الوقت يكّرسون هذهالممارسـات ويتعـاملون بهـا وكأنهـا عـرف مقبول .

ومن غير المعقول أن تخلق هذه الممارسات مواطَنة صالحة كما أنها قد لا تؤدي إلى خلـق منـاخ مـن الثقة والانتماء والإخـلاص في العمـل والتفـاني والـولاء والتعـاون واحـترام الآخـر واحـترام الزبـائن وتلبيـة رغباتهم بل إن هذه الممارسات قد تساهم في تكريس حالـة نفعيـة تـفضي إلى فئـات مسـتفيدة وفئـات ناقمة محبطة، مما يؤدي إلى التأثير سلبا على مؤشرات التنمية الاقتصـادية والإداريـة والبشريـة المرغوبـة والآثار الناجمة عن هذه الثقافة تكاد تكون مدمرة للكثير من برامج التنمية والتطوير والفاعليـة؛ لـذلك لا بد من قوة مضادة بنفس الحجم لمواجهة هذه الثقافة السلبية وخاصـة مـن قبـل البـاحثين وأصـحاب القرار، وواضعي السياسات، وعلى أعلى المستويات في الدول العربية المختلفة.

ومن أهم المظاهر السلبية التي ينبغي مواجهتهـا بقـوة مسـألة التواكـل والعجـز وإلقـاء اللوم على الآخرين والتحلل مـن المسـئولية. وهـذه المسـألة تـرتبط بإسـاءة فهـم التوكـل في الدين الإسلامي؛ فكثير من الناس مـن يفهـم التوكـل عـلى أنـه تواكـل ويسيء فهـم التعـاليم الدينية ومسائل القضاء والقدر بشكل غير مقصود وأحيانا أخرى بشكل متعمـد، مـن خـلال التهرب من المسؤولية والتعذر بالقضـاء والقـدر مـما يسـاهم في تكـريس واقـع مـن العجـز والقصور والرضا بالقليل.

فثقافة التواكل والتنصـل مـن المسـؤولية ثقافـة تكـاد تكـون أيضـا متأصـلة في الفكـر العربي وفي التربية العربية في كثـير مـن الحـالات فعنـدما يخطـئ الطفـل يبـدأ الوالـدان

بخلق الأعذار الوهمية لتبرير ذلك الخطأ، علما بأن الطفل يدرك في داخله زيف هذا التبرير وهو يعلم أن الوالدين يفعلان هذا وهما يدركان الصحيح من الخطأ بعدها يتعلم الطفل ويتعود ممارسة هذا التبرير في مواقف مختلفة، ويمارس هذا بكفاءة عالية دون تردد، وينقل إدراكه لحقيقة الأمر من العقل الواعي إلى العقل الباطن،فلا يعود إلى التفكير في شرعية هذه الأمور كما فعل وهو طفل؛ لأن كفاءته أصبحت عالية في تبرير الفشل والقصور الذي يمر به.

هذه الحالة مع الزمن تصبح ثقافةً تؤدي إلى ضعف الأداء، وتراكم العيوب والفشل والقصور، وتنتقل العدوى إلى المدرسة والجامعة والعمل، وتضعف مستويات الإنتاج الصناعي والقومي والفكري والعلمي، وتضعف القدرة على المنافسة، وتقل القدرة على المشاركة بالحصة السوقية العالمية، ويتدهور ميزان المدفوعات وتزداد المديونية وتصبح الدول رهن سياسات الدول الدائنة. في هذا الإطار نجد من يطرح وجهة نظر إيجابية حول أوضاع العالم العربي محاولا إضاءة شمعة في الظلام، بدلا من الإمعان في لعن الظلام، وينتقد جلد الذات، وينادي بالتركيز على المنجزات والإيجابيات في الثقافة العربية والإسلامية إنها وجهة نظر قد تكون مفيدة في بعض الأحيان ويشجع أصحاب هذا الرأي على النظر إلى النصف المليء من الكأس بدلا من النصف الفارغ.

**فكرة نصف الكأس الفارغ**

من المناسب أحيانا أن ينظر المرء إلى الإيجابيات ونقاط القوة من أجل تعزيزها ومن يمتلك نقاط قوة ومزايا تفَوق لا يمكنه بحال من الأحوال تجاهلها عندما تكون موجودة ويجب رعايتها وعدم فقدانها وعدم التنازل عنها، ومحاولة البناء عليها ولكن لا بد بالمقابل من محاولة إدراك السلبيات، ونقاط الضعفوالتعود على الاعتراف "بالنصف الفارغ من الكأس".

من هنا فإنه من المفيد بشكل أكبر للأفراد والجماعات والمؤسسات أنتنظر إلى النصف الفارغ من الكأس وتدقيق النظر به أكثر بمرات من التغني بالمنجزات، كما ينبغي أن يكون الهدف موضوعياً، وبناء وليس سلبياً وهداماً، وهذا يقتضي من الفرد أو المؤسسة التركيز على تقويم ونقد الذات، بدلا من إلقاء اللوم على الآخرين، فدوام

إلقاء اللوم على الآخرين، ونقد، وتقويم الآخرين، بدلا من تقويم الذات قد يؤدي إلى وضع الذات موضع الكمال، والارتقاء فوق النقص والعيوب، أو على الأقل تجاهل العيوب والقصور الذاتي، مما يوقع المرء فعلا بالنقص والعيوب.

وهذا يقودنا للحديث عن مقتل في الثقافة العربية والإسلامية وهو متعلق بموضوع مركز السيطرة أو مركز الضبط.

**مركز السيطرة (Locus of Control )**

يعد مركز السيطرة في أدبيات علم النفس وعلم السلوك خاصية من الخصائص الشخصية للفرد، تتكون بفعل التربية والنشأة والتكوين الثقافي للمجتمع وعوامل وراثية وغير وراثية مختلفة، ويُعّرف على أنه:مدى تبرير النتائج التي نحققها في حياتنا لقدراتنا أو لقدرات خارجية وهنالك نوعان متناقضان من مراكز السيطرة:

1. مركز سيطرة داخلي يُرجع فيه الفرد تبرير النتائج لنفسه.
2. مركز سيطرة خارجي يُرجع فيه الفرد تبرير النتائج للخارج.

في مركز السيطرة الداخلي لسان حال المرء يقول: "أنا قوي، إذن أنا أتحكم بمصيري، وما يحصل لي من نتائج في حياتي"، وفي مركز السيطرة الخارجي لسان حال المرء يقول: "أنا ضعيف ومصيري بيد الظروف التي هي حتما أقوى مني، فمن أنا حتى أقوى على الظروف الخارجية".

وهذه الظاهرة هي في الغالب نتاج تربوي كما أشرنا سابقا. فعندما يُسئل الطالب في المدرسة وحتى الجامعة مثلاً عن أسباب التقصير فنادرا ما تجد الجواب ينم عن اعترافاً بتقصير من الطالب نفسه، وإذا كان هنالك ثمة نتائج جيدة وتحصيل جيد فنادرا ما يعزى لأسباب خارجية، وهذه الحالة تسمى بظاهرة التحيز للذات (Self Serving bias) ففي حالة الفشل بشكل خاص فإنه يعود في معظم الأحيان لأسباب خارجية، وخارجة عن سيطرة الفرد من وجهة نظره. فيقول الطالب الذي أخفق في الامتحان:"سبب ذلك الإخفاق هو المدرس، أو الأسئلة الصعبة، أو الوقت لم يكن كافيا، أو المرض"، أو ما شابه ذلك من تبريرات، لا يعجز عن إيجاد واحد، أو أكثر منها بلا جهد وبلا عناء هذا التبرير ينتقل مع الطالب إلى المدرسة أو الجامعة

وإلى ميدان العمل، فيبرر سوء أدائـه بتسـلط مـديره أو بصـعوبة وتعقيـد العمـل، ومـا شـابه ذلـك مـن تبريرات جاهزة لا تحتاج إلى تفكير طويل.

هذا السلوك موجود لدى غالبية الناس، ولكن وجوده في حدود كبـيرة يـدل عـلى ضـعف الفـرد، وأن الظروف الخارجية دوما تتحكم بمصائره، وبما أنها أقوى منه، إذن فهو يمثل الحلقة الأضعف، وهذا الأمـر يساهم في تكريس الشعور بالعجز والإحباط وتكريس هذا يـؤدي إلى حالـة مـن الإخفـاق والتعـود عـلى الإخفاق وسهولة تبرير الإخفاق وهذا الحديث له علاقة بموضوع التمكين بشكل مباشر لأن التمكـين هـو أيضا حالة ذهنية وسلوكية.

**العلاقة بين مركز السيطرة والتمكين**

مما تقدم نسـتطيع أن نقـدم فرضـيةمفادها أن أصـحاب مركزالسـيطرة الـداخلي يتمتعـون بقدرة أكبر على ممارسة التمكـين مـن أصحابالسـيطرة الخـارجي.فالإنسـان الـذي يـبرر كـل مـا يحدث له من فشل واحباطات ومشاكل لأسباب خارجية يعفي نفسه مـن أي مسـؤولية، ومـن المعـروف في أدبيـات التمكـين أنّ تحمـل المسـؤولية في السراء والضراء مـن المبـادئ الأساسـية للتمكين . فالإنسان الذي تنوي الإدارة منحه حرية في التصرف وتمكينا في اتخاذ القرارينبغـي أن تثق به، وتتركـه لتأديـة واجباتـه دون مراقبـة وتـدخل مسـتمر، وعليـة أن يتحمـل مسـؤولياته بكفاءة واقتدار وسبب فشل مشاريع التمكين في أغلبهـا نتيجـة لوجـود أفـراد لا يوجـد لـديهم القدرة على تحمـل المسـؤولية فمـنهم مـن يقـول: "بـأن التمكـين مشروع عظـيم لـولا أن فيـه مسؤولية" والمسؤولية والتمكين مرتبطة بموضوع في غايـة الأهميـة هنـا وهـو الإبـداع والتميـز والابتكار (لمزيد من التفصيل حول هذه العلاقات، انظر الفصل السـادس) ومصـدر هـذه كلهـا العقـل والقـدرات الذهنيـة والمعرفيـة عنـد الإنسـان فمـن يتمتـع بـالتمكين والمسـؤولية، لا بد أن يفكر ويستخدم ما وهبه اللـه سبحانه وتعالى من قـدرات ذهنيـة وعقليـة في الوصـول إلى المسـتويات المطلوبـة مـن الإبـداع والتميـز والابتكـار، وهـذا بعكـس الـروتين وقبـول الأعمال الجاهزة والتعليـمات المبـاشرة فمـن النـاس مـن يرغـب في الأعـمال الروتينيـة الرتيبـة

لتقليل المخاطرة الناجمة عن الأعمال غير الروتينية التي تقتضي التفكير، واستخدام العقل، وابتداع حلول مختلفة لمشاكل مختلفة.

**رؤية في التغيير الثقافي**

نعيش اليوم في زمن مختلف وفي مؤسسة القرن الواحد والعشرين التي تعتمد على الثورة التكنولوجية والثورة المعلوماتية والثورة المعرفية من هنا، فلا بد من تغيير ثقافي يتناسب مع مناهج التمكين بما تتضمنه من تحمل للمسؤولية والسيطرة الداخلية وروح المبادرة والإبداع والابتكار هذا التغيير الثقافي والاجتماعي نحو مفاهيم التمكين يحتاج لجهود أكاديمية في البحث، ودراسة العلاقات السابقة من ناحية وبحاجة أيضا إلى دور أكبر للمؤسسات العامة ووسائل الإعلام ووزارات التربية ومختلف المؤسسات لتظافر جهودها من أجل تربية الشباب على أسس روح المبادرة والاستقلالية وتحمل المسؤولية وعدم إلقاء اللوم على الآخرين عند الوقوع بالخطأ؛ فعندها يخطئ المرء مرتين، في الأولى، وفي الثانية نتيجة لرفض الاعتراف بالخطأ، والبحث عن جهة خارجية لتحميلها مسؤولية ذلك الخطأ، فيحرم المرء نفسه من نعمة التعلم والتطوير وتصحيح الأخطاء إذن الحل يكمن في التغيير من الداخل إلى الخارج، وليس من الخارج إلى الداخل، والله سبحانه وتعالى لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم.

**أسباب ظاهرة "مركز السيطرة الخارجي".**

عندما يخفق الطالب في الامتحان فهو في حقيقة نفسه، وعندما يخاطب عقله الباطن، يعلم يقينا بأن سبب إخفاقه في الامتحان يعود إلى إهماله، وقلة استعداده وأن المعلم لا دخل له بذلك، وإنما تعود الإنسان أن يخفي ضعفه بخلق شماعة وهمية يعلق عليها مشاكله فهي عملية إيهام النفس والآخر بأن الذنب ليس ذنبه والخطأ ليس خطأه وتمتد هذه الحالة لتشمل ليس الفرد فحسب، فهي تنتقل من الفرد إلى الجماعة، وإلى المؤسسة وإلى المجتمع، فتصبح داءً لا علاج له إلا بتغيير من الداخل كما يؤكد ذلك الكثير من علماء السلوك والسلوك التنظيمي من أمثال Spreitzer و Stephen Covey ومن الأمثلة التي يمكننا أن نسوقها فيما يتعلق بمركز السيطرة الخارجي، الجماعي، ما يسمى بنظرية المؤامرة، التي تسيطر على الذهنية

العربية في السياق العالمي السياسي؛ فيقال إن ما حدث للأمة العربية والإسلامية في هذا الزمان هو بسبب الاستعمار، أو نتيجة لمؤامرة أمريكية أو صهيونية.

فعلى الرغم من أن ما حدث، ويحدث فعلا قد يكون إلى حد ما، من تدبير قوى خارجية؛ فإن السؤال المفصلي الذي يطرح نفسه هو: ماذا فعلنا نحن بصفتنا أمة عربية وإسلامية لمواجهة المؤامرة الخارجية؟ فمن الطبيعي أن يحوك عدوك لك الدسائس ويدبر لكَ المؤامرات، فهذا أمر متوقع من عدو لك، وخاصة إذا فقد هذا العدو قيما أخلاقية في التعامل مع الآخر، ولكن ما هو غير طبيعي وما هو مستهجن أن تترك عدوك يفعل بك ما يفعل، ثم لا تفعل شيئا لمواجهة ما يفعل، ومن ثم تقول دون أن تفعل بأن ما حدث لنا سببه الحقيقي هو مؤامرات العدو ومكره ودهاؤه....الخ.

في هذا السيناريو هنالك طرفان مهما كانت المقدمات والنتائج. فهناك طرف فاعل وطرف مفعول به عاجز مهمته وصف أفاعيل الفاعل بأنها بشعة وإجرامية بالمحصلة فإن القوي هو الطرف الفاعل بصرف النظر عن بشاعة أفعاله كما وصفها المفعول به، والطرف الثاني هو الطرف العاجز الذي لم يفعل ما يكفي لحماية نفسه من مؤامرات الفاعل أو العدو وانبرى يصنع شماعة جميلة كبيرة، وقابلة للتحمل ليتمكن من إلقاء كمٍّ هائل من مبررات عجزه عليها، واخترع لهذه الشماعة اسمٍ مّقنعٍ فسماها شماعة المؤامرة.

هذا ليس كتاب سياسة، وإنما الموضوع هنا له علاقة قوية، لان ذهنية نظرية المؤامرة ليست إلا وليدة شخصية اجتماعية، وثقافية، اعتاد عليها الفرد، وقبلها المجتمع، فأصبحت سلوكا اجتماعيا له آثاراً مدمرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المجتمع، على حد سواء أما الحل فقد يكون في تحديد الهدف، وربط الأهداف بمبادئ وقيم جوهرية.

**نظرية تحديد الهدف (Goal Setting Theory-Edwin Locke)**

إن الحل دائما ينبثق من تشخيص المشكلة الحقيقية، والمشكلة الحقيقية لا تكمن في التهرب من المسؤولية، وإنما تكمن في غياب الأهداف، والرؤية الصحيحة، التي قد تقود الفرد لتحمل مسؤولياته بكفاءة واقتدار.

يذهب بعض علماء السلوك من أمثال Covey و Spreitzer وأصحاب نظريـة Goal Setting Theory إلى أن عدم وجود أهداف ذات معنى، وغياب الرؤية المستقبلية، وعدم الإحساس بالاتجاه نحو هدف معين، يجعل أي هدف رخيص أو غير رخيص محور اهتمام الفرد، أو قـد لا يكـون للفـرد أي هـدف في الأصـل، ومن لا يملك هدفا في حياته تصبح حياته عديمة الجدوى، وتتجاذبه الأهواء في أي اتجـاه، دون أن يمتلـك حق تحديد الاتجاه وعندما ذكرنا قبل قليل مبدأ مركز السيطرة وتحمل المسؤولية فهذا المبـدأ لـيس هـو المشكلة بل هو عرض لمشكلة غياب الهـدف، والـدليل عـلى أن غيـاب المسـؤولية إنمـا هـو عـرض ولـيس بأساس المشكلة؛ هو أنّ المسؤولية تكون عن شيء يكون الإنسان مسؤول عنه، وهو الهدف، فـإذا لم يكـن لديه هدف، فعن ماذا سيكون مسؤولاً بالطبع لن تكون هناك مسؤولية عن لا شيء إلا مع أولئك النـاس الذين لا مسؤولية عندهم، وحياتهم عديمة المعنى.

فالشعور بالمسؤولية محصلة لرؤيـة ذات علاقـة بالهـدف، والشـعور بقيمـة ذلـك الهـدف والشعوربأهمية إنجاز ذلك الهـدف يقـول Stephen Covey في كتابـه ،"العـادات السـبع لأكـثر الناس فاعلية" ناصحا أي إنسان يبدأ بعمل ما أو واجب معين أو مشروع معين: "ابدأ والنهاية في بالك" أي أن تكون نتيجة العمل ومحصلته النهائية في ذهن الفرد منذ البداية، وهـذه هـي الرؤية الصحيحة التي تحفظ له وحدة الاتجاه، التي تمكنه من الوصول إلى أهدافه ويقال بأن الإنسان الذي لا يدري إلى أي مكان يريد أن يذهب فإن أي طريق أو درب قد يكـون مناسـبا له، فيذهب في اتجاهات مختلفة، بسبب غياب الرؤية الحقيقية للمكان أو النهاية أو النتيجة أو الهدف الذي يرغب في الوصول إليه.

خلاصة الأمر أنه بمقدار وجود أهداف في حياة الفرد ذات قيمة وذات أهميـة وبمقـدار مـا تأخذ هذه الأهداف عليه لبه وعقله، بمقـدار مـا تتزايـد المسـؤولية عنـده عـن تحقيـق هـذه الأهداف، وبهذا المقدار ما يصبح هذا الإنسان إنساناً فاعلاً ومبادراً وقادراً على تحديد نتائجـه والسيطرة على مصيره.

وأهداف الفرد لا بد أن تنبثق من قيمـه ومبادئـه. فالمبـادئ هـي المنـارات التـي ترشـد القوارب والسـفن في البحـار وهـذه المنـارات تبنلتبقـى راسـخة ثابتـة وتعتمـد السـفن في

دقة اتجاهاتها بمقدار قربها أو بعدها أو انحرافها عن هذه المنارات والمبادئ كذلك تشكل الدليل والمعيار الذي يرشد الإنسان إلى أهدافه وهي معالم ثابتة تهديه إلى سواء السبيل .

**الخلاصة**

نرى من هذا الفصل أن مصطلح التمكين قد تم ذكره في القران الكريم في أكثر من مناسبة وقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا من فكر القران الكريم في التمكين فكرياً واجتماعياً وعلمياً وإدارياً ولكن شيئاً من هذا لم يحصل، وخاصة في المؤسسات والمنظمات في العالم العربي ولم يكن هنالك دراسات وأبحاث في التمكين، وحتى لو كان هنالك دراسات وأبحاث لها علاقة في موضوع التمكين، فإن ذلك لم يكن لينعكس فعله على واقع المنظمات والمؤسسات الاقتصادية وذلك للاستفادة من النظرية في التطبيق ونتمنى أن نكون مبالغين في ما توصلنا له، ولكن تقارير التنمية البشرية المتاحة للجميع من خلال الإنترنت مثلاً تشهد على ذلك بالأرقام، وتدل على نقص في مستويات الحرية بشكل عام، وتدني في مستويات المعرفة والتعليم، وتدني واضح في البحث العلمي، وتدني في الاهتمام في البحث العلمي من قبل الدول والجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وتدني أكبر في دور المرأة في المجتمع ومساهماتها في التنمية البشرية فلا بد من تصدي مختلف الهيئات والمنظمات المدنية والحكومية لحل المشكلة ولا بد من تحول في الأساليب التربوية والتعليمية والإعلامية والتثقيفية والاجتماعية من أجل التغيير تجاه روح المبادرة والاستقلالية والإبداع والسيطرة الداخلية، أو الرقابة الذاتية، والتحول من مركز الضبط أو السيطرة الخارجي لدى الأجيال المختلفة إلى واقع مركز الضبط أو السيطرة الداخلي، وأن نربي الأجيال على الاعتماد على الذات والتخطيط، وتحديد أهدافنا بحيث تنبثق من قيمنا ومبادئنا وتراثنا، والله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، صدق الله العظيم.

إن تحديد أي مشكله والإحساس الحقيقي بها يعد من أهم مراحل عملية حل تلك المشكلة إن تقارير التنمية البشرية ومتابعة الإنسان العربي لهذه التقارير واعترافه بأرقامها يعد الخطوة الصحيحة في الاتجاه الصحيح نحو رفض الواقع السيئ

وتبديله بواقع أفضل وغدٍ مشرق، على الرغم من أن الحـل لـن يـأتي بسرعـة، ويحتـاج إلى جهـود جبـارة، وصبر ومعاناة، فلا بد من وضع استراتيجية عامة للتنمية الشاملة التي تشارك في صياغتها والإشراف عـلى تنفيذها مؤسسات وهيئات المجتمع المدني، وتأخذ الاستراتيجية بالحسبان ما يأتي:

- ترسيخ أسس تعددية اقتصادية وسياسية متكافئة وعادلة.
- وضع استراتيجية للتشغيل والقضاء على البطالة والفقر، وتحديد جدول زمني لذلك.
- وضع استراتيجية بناء مجتمع يحترم التعليم من ناحية النوعية، ويحترم البحث العلمـي واكتسـاب المعرفة.
- وضع استراتيجية لإحياء الثقافة الوطنية، وثقافة حب الأوطان.
- توسيع المشاركة وحرية الرأي والريادة ومبادئ الإبداع والتجديد.
- وأخيراً لا بد مـن تـوافر الإرادة السياسـية للاسـتثمار في القـدرات البشريـة والاسـتثمار في الإنسـان واحترام عقله وقدراته ومحاولة بناء برامج ومشاريع تشجع الفرد العربي على الإبداع والتمكـين والتفكـير المستقل وروح الفريق .

## الفصل العاشر

# تـمكيـُن المـُوظَفيـن

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هـذه المفـاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment)، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات.

إن المفهوم مشتق من كلمة(power)، أي القـوة، ومعناهـا اللغـوي التمكـين وعنـدما نعـرف التمكـين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بـالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسئولية آرائه، وقراراته وتطبيقاته.

وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصـص الـذي تطبـق فيـه، وفي علـم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكـن الموظـف مـن أداء عملـه بشكل أفضل مثل الصلاحية، المسئولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيـا العلاقـات، المـال، وسـمة الشخصية.

إن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظـف الصـلاحية، إذ إنهـا تشـمل دائـرة أوسـع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالـذات، وهـذه المهـارات الذاتيـة مـن شـأنها إذا وضـعت في القالب الصحيح أن تعطي الموظـف أفضـل النتـائج عـلى صـعيد عملـه إن كـل مؤسسـة ترغـب في النجاح وتضع أمامها أهدافها المنشودة، يجب أن تـنشر هـذه الأهـداف بـين جميـع العـاملين فيهـا، وتتجنب حصر بنـاء الأهـداف وتحقيقهـا في شـخص واحـد، وبالتـالي تسـتطيع المؤسسـة أيـا كانـت صناعية، أو خدمية، أن تصعد سلم التطور بخطوات أكبر فقد أظهرت التجربـة أن احتكـار السـلطة واتخاذ القرار لدى جهة واحدة، يؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمؤسسة وعلى خـدماتها، ومـن ثم على قناعة زبائنها.

إن أساس التمكين هو تذويب احتكار السلطة في العمـل الجماعـي، إلا أننـا يجـب أن ننوه إلى نقطة أساسـية، وهـي أن التمكـين لا يعنـي التنـازل عـن الصـلاحيات الأساسـية

للإدارة، إذ من المألوف أن يرى المديرون التقليديون التمكين على أنه نوع من أنواع التنازل أو التخلي عن سلطاتهم التي تخولهم بها مراكزهم.

إن ذلك يبدو جليا عندما يطبق التمكين، فأول تحد يواجه عملية التمكين هو فهم الإدارة لأبعاد هذه العملية، إذ يخشى المدير أن يتخلى عن بعض صلاحياته، إذ من البديهي أن يرى المشاركة على أنها تسليم قيادة المؤسسة للموظفين، أو للخطوط التي هي أدنى منه.

الحقيقة أن المديرين لا يتنازلون عن مسئولياتهم بإتباع مبدأ التمكين، فهم بذلك يزيدون من فرص اتخاذ قرارات أفضل، إذ إنه يفتح لهم مجالا للقيام بمسئولياتهم بشكل أكثر فاعلية فالتمكين يدعم المرؤوسين، ويجعل المدير يتفرغ المدير لعملية التخطيط لاتخاذ القرارات الرئيسية لعملية التطوير، وعملية دعم هؤلاء العاملين على اختلاف مستوياتهم.

ومن المردودات الإيجابية للتمكين،هو مشاركة الجميع في عملية التطوير وخدمة المؤسسة وتزيد قوة الاحتمال بأن المعلومات التي يبني عليها أصحاب القرار قراراتهم هي معلومات مفهومة وصحيحة، وهذا يظهر الفرق بين القرار الجيد و القرار المتميز لأن وجود التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التميز مهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات الفنية

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها، مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية .

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المنظمة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك، فالإدارة العليا تعالج رؤية المنظمة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف طويلة الأجل والخطط الممتدة والإدارة الوسطي تهتم بتحليل وبناء الهيكل

التنظيمي كل في مجاله.والإدارة الإشرافيـة تعتنـي بتشـغيل الوظـائف وتبحـث في كيفيـة عملهـا الفعـلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

أن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطـور الفكـر الإداري في السـنوات الأخـيرة مـن خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإداريـة بمـا يحفـزهم عـلى تقـديم أفكـارهم وتنميـة مسـاهماتهم الإبتكاريـة لخدمـة مـنظماتهم ولهـذا سـعت العديـد مـن الآراء والاتجاهـات والمـنظمات إلى المنـاداة بتمكـين العـاملين، وتقويـة مركـزهم بغيـة إتاحـة الفرصـة للإبـداع والابتكار وزيادة الإنتاجية وذلك باعتبارهم جزءاً أساسياً من النظام الإداري بالمنظمـة تضـمنت الدراسـة فصلان:

**مفهوم التمكين ويتضمن:ـ**

(مفهوم التمكين لغة واصطلاحاُ،تعريف التمكين في بعـده النفسي والاجتماعـــي مفهـوم التمكين في المرجعيات الدولية، أهداف التمكين، أنـواع التمكيـــن، عنـاصر القـوة في تمكـين الموظـف، أسـباب الاهـتمام بتمكـين العـاملين، أسـباب الاهـتمام بتمكـين العـاملين أبعـاد التمكـين، دعائـــمُ التمكيـــن،اتجاهات التمكـين في بيئـة العمـل، عنـاصر التمكـين الدلالـة المعرفية للتمكين في القرآن الكريم، أهم الدراسـات في التمكين أهـدافها ونتائجهـا، أقـــوال فـي التمكيـن).

**تطبيق التمكين ويتضمن :ـ**

(تمكين الموظفين المتميزين،التحديات والضغوط البيئية التي تحكـم التمكين سلوكيـــات التمكيـن،الأبعـاد الجوهـرية المرتبطة بسلوكيـات التمكيـــن، فوائـــد التمكيـــن استشـعار العاملين بتطبيق مزايا وفوائـد التمكين، مزايـا تطبيق إستراتيجية التمكـين المعوقـات التـي تحد مـن تطبيق تمكين العامليـن بالشكل الفعال ، صور التمكـين في التطبيقـات العمليـة ،معوقات التمكين ، منهـاج التمكيـن المقتـرح التوصيات التي تسـهم في تحقيـق النمـوذج المقترح

**أولاً : مفهوم التمكين لغة واصطلاحاُ :**

**1-لغــة :ـ**

وردت كلمة مكّن (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال إستمكن الرجـل مـن الشيء صار أكثر قدرة عليه كما يقال متمكن من العلم أومن مهارة مهنة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة.

وفي اللغة الإنجليزيـة يشـير قـاموس (لـونج مـان) إلى كلمـة مكّـن (Empowerment ) بمعنـى إعطـاء الشخص تحكماً أكثر في حياته.

وقد وردت عدة معاني لهذا المصطلح أوجز منها :ـ

**المصطلح المعنى اللغوي**

| المصطلح | المعنى اللغوي |
|---|---|
| مكّنه | جعله قادراً على فعل شيء معين |
| استمكن | صار أكثر قدرة |
| مُتمكن | مثقف |
| تمكين | إعطاء الفرد القدرة على التصرف لانجاز الإعمال المكلف بها للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها |
| مكين | صاحب المكانة العالية ونافذ القول |
| مكناهُ | ثبتناه وقوينا مركزه |
| مكنا له | مكناه أن يتصرف كما يشاء وان يسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه) |

2ـ **اصطلاحاً**: وردت عدة تعاريف للتمكين أوجزها كما يأتي :ـ

أ-**التمكين**: (هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد بفاعليتـه الذاتية في العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التي تزيد من شعوره بانعـدام الثقـة ومحاولـة تلافيها).

ب-**التمكين**: (تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية).

ج-**التمكين**: (يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسئولية آرائه، وقراراته، وتطبيقاته).

د-التمكين: عرفه قاموس أكسفورد بأنه (العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن).

هـ-**التمكين**: (هوعملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية).

و-**التمكين**: (هو قدرة الفرد على أداء الأنشطة فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله).

ز-**التمكين**: (هو العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه).

ح-**التمكين**: (هوعملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة).

ط-**التمكين**: (هوعملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة)

ى-**التمكين**: (هو الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين).

ك-التمكين: (هو مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لكي يشعر بقدرته وسيطرته على عمله).

س-**التمكين** : (هو دافعية العمل الداخلية التي تحتوى على أربعة نواحي هي:

**الوظيفة ذات معنى:**

وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.

**كفاءة أو جدارة الفرد:**

وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة التحديد الذاتي للفرد:

هذا يعكس استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارا المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

**تأثير الفـرد:**

ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الإستراتيجية التشغيلية والإدارية إن غالبية التعاريف أنفة الذكر تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات ومنحه الحرية لتحمل مسئولية آرائه وقراراته وتطبيقاته وارى إن التعريف الوارد في الفقرة (س) هو الاشمل لأنه يركز على التجانس بين حاجات الفرد وسلوكه في العمل وكذلك قدراته في أداء أنشطة العمل الموكل إليه بمهارة عالية مما يؤكد على استقلاليته في اتخاذ القرارات وتأثيره في نتائج العمل

**ثانياً: تعريف التمكين في بعده النفسي والاجتماعي :**

يعني التمكين في مرجعيات علم النفس تهيئة الإنسان ودعم نموه النفسي بما يحقق تفعيل قدراته واستعداداته وطموحاته .

يتمحور البعد النفسي والاجتماعي للتمكين حول تمكين الإنسان لأن يصبح عضواً في جماعة أو مجتمع قادراً على القيام بادوار معينة والذي يتم من خلال العمليات الآتية:

- التفاعل الاجتماعي الذي هو علاقة اجتماعية متبادلة بين شخص وشخص أو مجموعة أشخاص يؤثر سلوك كل منهم في سلوك الآخر ويتأثر به.
- فعاليات التنشئة الاجتماعية والتطبيع الاجتماعي.
- فعاليات وسائط التأثير الاجتماعي الأخرى المختلفة.

**ثالثاً: مفهوم التمكين في المرجعيات الدولية:**

- ضمانات حقوق الإنسان في حياة مديدة وصحية ومستوى معيشي لائـق وتعلـيم مناسـب وفـرص عمل منتج وتوسيع كافة الخيارات الإيجابية للإنسان.
- عدم التمييز على أساس النوع الاجتماعي ومنع كافة أشكال العنف والتمييز ضد المرأة.
- الحق في التنمية لكل الناس.
- الاستفادة من العولمة التي جاءت نتيجة تمكن الناس من العلم والمعرفة وتقدم الاتصالات وتدفق رؤوس الأموال.

**ثالثاً: أهداف التمكين :**

يحقق تمكين العاملين الأهداف الآتية :

-التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد.

-خفض تكلفة الغياب.

-دوران العمل.

- زيادة جودة الأداء.
- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

**رابعا: أنواع التمكين :ـ**

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

**التمكين الظاهري:**

ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظـره في الأعـمال والأنشـطة التـي يقوم بها، وتعتـبر المشـاركة في اتخـاذ القـرارات هـي المكـون الجـوهري لعمليـة التمكـين الظاهري.

**التمكين السلوكي:**

ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشـكلات وتعريفهـا وتحديـدها وكـذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحـات حلهـا وبالتـالي تعلـيم الفـرد لمهـارات جديـدة يمكـن أن تستخدم في أداء العمل.

**تمكين العمل المتعلق بالنتائج:**

ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدى إلى زيادة فعالية المنظمة.

**خامسا: عناصر القوة في تمكين الموظف:**

هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكـن الموظـف مـن أداء عملـه بشـكل أفضل هي :

- الصلاحيــة.
- المسئوليـة.
- المعرفـة.
- المظهـر.
- التكنولوجيـا.
- العلاقـات.
- المــــال.
- وسمة الشخصية.

**سادساً: أسباب الاهتمام بتمكين العاملين :**

- زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية المستمرة.
- إن العاملين هم القادرون على حل مشكلاتهم.
- يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون في صناعة القرار.
- المشاركة تزيد من دافعية العاملين وحماسهم وشعورهم بالرضا حيـث يشـعرون بإشـباع حاجـاتهم للأمن واحترام النفس واثبات الذات.
- المشاركة تؤدي إلى زيادة وحدة المنظمة ودرجة تماسكها.

**سابعاً: أبعاد التمكين في بيئة العمل:**

توصل الباحثون في الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

**البعد الهيكلي ( الاجتماعي):**

ترجع جذور البعد الهيكلي - الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة أن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

أن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات التنظيمية مثل:

- توزيع السلطة أو القوة
- المعلومات.
- المعرفة.
- المكافآت.

أي أن زيادة القوة، المعلومات، المعرفة، المكافآت للعاملين تؤدى إلى زيادة تمكين العاملين.

**البعد السلوكي:**

يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورية لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل ويرى (Conger and Kanungo 1988) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد.

وكذلك توصل (Thomas & Velthouse 1990) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى، كفاءة وجدارة الفرد، التحديد الذاتي للفرد ، التأثير.

**البعد الانتقادي:**

أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنـه بـدون هيكـل الرقابـة الرسـمي المبـاشر عـلى ملكيـة العـاملين وتمثيلهم، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي.

كما أنه لا يكفى شعور الفـرد بعمليـة التمكـين ، فلابـد وأن تـتم عمليـة تمكـين الفـرد بشـكل فعـلى وحقيقي ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين، فقد وجـد (Barker 1993) أن عمليـة التمكـين التـي تـتم مـن خـلال وضـع الفـرد في فـرق عمـل ينـتج عـن ذلك ضغوط من قبـل زمـلاء العمـل وبالتـالي تـؤدى إلى شـعور العـاملين بزيـادة الرقابـة علـيهم وعـدم تمكينهم.

ويقسم البعض الأخر من المهتمين في مجال الإدارة أبعاد التمكين إلى قسمين هما:

**1-من وجهة النظر الإدارية :**

بُعد مهاري: يتمثل في إكساب العاملين مهارات العمل الجماع من خلال التدريب

بُعد إداري :ـ إعطاء حرية اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.

**2-من وجهة النظر الإدراكية :**

حرية الاختيار: تتعلق باختيار الفرد لطريقة تنفيذ مهام عمله.

**الفعالية الذاتية**: تتعلق بقدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح.

**معنى العمل**: تتعلق بادراك الفرد لمعنى العمل وقيمته بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

**التأثيـر**: تتعلق باعتقاد الفردان له تـأثير عـلى القـرارات والسياسـات التـي يـتم اتخاذهـا والمتعلقـة بعمله.

ويذكر د.سعد العتيبي إن هناك خمسة أبعاد للتمكين هي:ـ

**البعد الأول: المهمة (Task)**

يهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التـي وظـف مـن أجلهـا. وإلى إي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العـاملين على سبيل المثال.

**البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى إي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

**البعد الثالث: القوة (Power)**

أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء. ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ وإلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

**البعد الرابع: الالتزام (Commitment)**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

**البعد الخامس: الثقافة (Culture)**

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين. وإلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجة للمهمة، الأدوار، أو التحكم فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين. بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

**ثامنا: دعائمُ التمكيـن :**

تأييد الإدارة العليا

تخصيص الوقت الكافي له

الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين

الالتزام الذاتي

المشاركة الفعالة

**تاسعا:ـ اتجاهات التمكين في بيئة العمل :ـ**

من خلال أدبيات التمكين، حُدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما:ـ

**1ـ الاتجاه الاتصالي :ـ**

يقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويعتقـد أن التمكـين يتم عندما تشارك المستويات العليا فـي الهيكـل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي، يتضـمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فـرق العمـل.

**2ـ الاتجاه التحفيزي :ـ**

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القـدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة علـى التأثيـر فـي العمل حرية الاختيار في كيفيـة أداء المهـام، الشعــور بمعنـى للعمـل .

**عاشرا:ـ عناصر التمكين :ـ**

يعتمد تمكين العاملين على ثلاثة عناصر أساسية هي :ـ

**مشاركة المعلومات :ـ**

إن المعلومات هي حجر الزاوية في الثقة بين العاملين والإدارة

**الإدارة الذاتية :ـ**

لابد للإدارة أن تضع إطار للتحرك وتزويد العاملين بالمعلومات الواقعية عن رسالة المنظمـة وأهـدافها وقيمها

**فريق العمل :ـ**

يعتبر فريق العمل احد الدعائم الأساسية للتحرك الذاتي للعاملين ويتميز انه نسيج متكامل من قدرات الأعضاء ورغباتهم ويتجه نحو الغايات المراد تحقيقها وتعتمد الفاعلية الكلية للمنظمة على فاعلية الفرق التي توجد بها .

**الحادي عشر ة: الدلالة المعرفية للتمكين في القرآن الكريم:-**

وردت كلمة التمكين بمشتقاتها ومرادفاتها في القرآن الكريم في اثنا عشر موضعا أورد نصوصها ودلالاتها المعرفية والمُمكِن والمُمكَن له فيها وكما يأتي:

| ت | السورة | نص الآية | معنى التمكين | المُمكِن | المُمَكن له |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **الأنعام**<br>الآية 6<br>الجزء 7<br>ص 128 | " أَلَمْ يَرَوْاْ كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِم مِّن قَرْنٍ مَّكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّن لَّكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاء عَلَيْهِم مِّدْرَارًا " | القوة والسلطان<br>وسعة الرزق<br>والنفوذ والمنعة<br>المال والقوة | الله<br>تعالى<br>الله<br>تعالى | عاد قوم<br>هود<br>أهل مكة |
| 2 | **الأعراف**<br>الآية10<br>الجزء 8<br>ص151 | " وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ " | التوطئة والتمهيد<br>والتسخير | الله<br>تعالى | الناس<br>جميعاً |
| 3 | **يوسف**<br>الآية 21<br>الجزء 13<br>ص 242 | " وَكَذَلِكَ مَكَّنِّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِن تَأْوِيلِ الأَحَادِيثِ " | مكانا عاليا ثابتا<br>وثبتنا مركزه<br>وقويناه ليزداد علوا<br>وتمكناً | الله تعالى | يوسف)ع( |
| 4 | **يوسف**<br>الاية54<br>الجزء13<br>ص 242 | " إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مِكِينٌ أَمِينٌ " | صاحب المكانة<br>العالية ونافذ القول<br>والمؤتمن على كل<br>شيء | الملك<br>(الفرعو) | يوسف(ع) |

| 5 | **يوسف**<br>الاية56<br>الجزء13<br>ص 242 | " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاء " | ثبتناه وقوينا مركزه | اللـه تعالـى | يوسف (ع) |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | **الكهف**<br>الاية84<br>الجزء16<br>ص303 | " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِن كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا " | يتصرف كما يشاء ويسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه) | اللـه تعالـى | الاسكندر المقدونـي (ذي القرنين) |
| 7 | **الكهف**<br>الآية 95<br>الجزء 16<br>ص 303 | " قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا " | المال والقوة | اللـه تعالـى | الاسكندر المقدونـي (ذي القرنين) |
| 8 | الحـج<br>الآية 41<br>الجزء 17<br>ص 337 | " الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ " | السلطـان في الأرض | اللـه تعالـى | المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة |
| 9 | النـور<br>الآية 55<br>الجزء 18<br>ص 357 | " وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا " | التقوية والتثبيت | اللـه تعالـى | المؤمنون المهاجرون من مكة إلى المدينة |
| 10 | القصص<br>الآية 6<br>الجزء 20<br>ص 386 | " وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِيَ فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُم مَّا كَانُوا يَحْذَرُونَ " | الاستيلاء على ارض مصر قسرا استيلاء متمكن قادر | اللـه تعالـى | بني إسرائيل |
| 11 | **القصص**<br>الآية 57 | " أَوَلَمْ نُمَكِّن لَّهُمْ حَرَمًا آمِنًا " | وطأنا لهم الحرم ومكناهم فيه | اللـه تعالـى | كفار قريش |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الجزء 20 ص 386 | " يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ " | بحرمة البيت وتجمع الأموال والثمرات من كل جهة | | |
| 12 | الاحقاف الآية 26 الجزء 26 ص 505 | " وَلَقَدْ مَكَّنَّاهُمْ فِيمَا إِن مَّكَّنَّاكُمْ فِيهِ وَجَعَلْنَا لَهُمْ سَمْعًا وَأَبْصَارًا وَأَفْئِدَةً " | إدراك ومعرفة المال والقوة | اللـه تعالـى<br>اللـه تعالـى | عاد قوم هود<br>أهـل مكـة |
| 13 | التكوير الآية 20 الجزء 30 ص 586 | " ذِي قُوَّةٍ عِندَ ذِي الْعَرْشِ مَكِينٍ" | المكانة الرفيعة والشرف | اللـه تعالـى | جبريل (ع) |

وقد ورد مصطلح (التسخير) في ثمـان مواضـع ومصـطلح (الـحشر) في موضـعان بمعنـى التمكـين أورد نصوصها ودلالاتها المعرفية والمُمكِن والمُمكَن له فيها وكما يأتي :

تذليل السموات والأرض ومافيها من هواء وماء وكواكب لخدمـة الإنسـان واسـتثمار الأرض لمعيشـته اللـه تعالـىالناس جميعاً

| ت | السورة | نص الآية | معنى التمكين | المُمكِن | المُمَكن له |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ص الآية 18 و19 و20 الجزء 23 ص 453 | " إِنَّا سَخَّرْنَا الْجِبَالَ مَعَهُ يُسَبِّحْنَ بِالْعَشِيِّ وَالْإِشْرَاقِ " | ذللنا له الجبال للتسبيح معه طرفي النهار ومابينهما | اللـه تعالـى | داود (ع) |
| | | " وَالطَّيْرَ مَحْشُورَةً كُلٌّ لَّهُ أَوَّابٌ " | ذللنا له الطير مجتمعة من كل نوع ومن كل ناحية | اللـه تعالـى | داود (ع) |
| | | " وَشَدَدْنَا مُلْكَهُ وَآتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصْلَ الْخِطَابِ" | قوينا ملكه بماله من عظم المنزلة وجلال الهيبة وعلمناه العلم | اللـه تعالـى | داود (ع) |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | ومنحناه النبوة والقول الفصل الذي لايقبل الشك | | |
| 2 | ص الآية 36 و37 و38 الجزء 23 ص 455 | " فَسَخَّرْنَا لَهُ الرِّيحَ تَجْرِي بِأَمْرِهِ رُخَاء حَيْثُ أَصَابَ " | ذللنا له الريح وطوعناها له لينة هادئة سهلة إلى أي جهة يريد | اللـه تعالـى | |
| | | " وَالشَّيَاطِينَ كُلَّ بَنَّاء وَغَوَّاصٍ " | تسخير الشياطين كل ماهر في البناء وكل ماهر في الغوص | اللـه تعالـى | |
| | | " وَآخَرِينَ مُقَرَّنِينَ فِي الْأَصْفَادِ " | تسخير مردة الشياطين مصفدين بالحديد بعضهم إلى بعض وخاصة الكفار منهم | اللـه تعالـى | |
| 3 | الجاثية الآية 12 و13 الجزء 25 ص 384 | " اللـهُ الَّذِي سخَّرَ لَكُمُ الْبَحْرَ لِتَجْرِيَ الْفُلْكُ فِيهِ بِأَمْرِهِ وَلِتَبْتَغُوا مِن فَضْلِهِ وَلَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ " | ذللـه لكم وجعله منقادا لمنفعتكـم تغوصون فيـه ومنه تأكلون وعليه تنتقلون | اللـه تعالـى | |
| | | " وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لَّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ " | تذليل السموات والأرض ومافيها من هواء وماء وكواكب لخدمة الإنسان واستثمار الأرض لمعيشته | اللـه تعالـى | |
| 4 | النمـل الآية 17 | " وَحُشِرَ لِسُلَيْمَانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ وَالطَّيْرِ فَهُمْ | | اللـه تعالى | سليمان(ع) |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الجزء 19 ص 378 | " يُوزَعُونَ " | | | |
| 5 | سبأ الآية 12 الجزء 22 ص 429 | " وَلِسُلَيْمَانَ الرِّيحَ غُدُوُّهَا شَهْرٌ وَرَوَاحُهَا شَهْرٌ وَأَسَلْنَا لَهُ عَيْنَ الْقِطْرِ وَمِنَ الْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَمَن يَزِغْ مِنْهُمْ عَنْ أَمْرِنَا نُذِقْهُ مِنْ عَذَابِ السَّعِيرِ " | | اللـه تعالى | سليمان (ع) |

**الثاني عشرة: أهم الدراسات في التمكين أهدافها ونتائجها:**

قدم العلماء والمختصون في مجال التمكين العديد من الدراسات التـي استهدفـت كل منها أوجه معينة من التمكين (حسـب التسلسـل الزمنـي لهـا) والتـي يمكـن إيجازهـا وأهـدافها ونتائجها بما يأتي :ـ

| ت | اسم المؤلف | السنة | هدف الدراسة | خلاصة الدراسة |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Thomas & Velthouse | 1990 ص666 ص681 | تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين في المنظمة. | إن هناك عدداً من الأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها قياس تمكين العاملين هي :(معنى العمل الكفاءة، التصميم الذاتي، اثر الوظيفة ). |
| 2 | Gandz | 1990 ص74 ص84 | التعرف على مفهوم تمكين العاملين، وأبعاده المتعددة، وكيفية قياسه والفوائد التي يحققها لكل من العاملين | خلصت إلى عدة نتائج من أبرزها : 1ـ أن ارتفاع مستويـات شعور العاملين بالتمكين من |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | والمنظمة. | خلال العديد من الطرق وفي كافة المستويات الإدارية.<br>2ـ منح الأفراد حرية تحديد الأهداف.<br>3ـ المشاركة ووضع الخطط والمساهمة في تطبيقها يزيد من المزايا التنافسية للمنظمة ويدعمها. |
| 3 | Bowen & Lawler | 1992<br>ص31<br>ص40 | تحليل العلاقة بين نظم التحفيز وتمكين العاملين<br>اعتبار أن الحوافز تعد أحسن العوامل المهمة المؤثرة في تمكين العاملين | 1ـ أن يعي الأفراد جيداً كيف تتم مكافآتهم وضرورة أن يتسم نظام المكافأة بالعدالة والموضوعية<br>2ـ تؤثر نظم المكافآت على تمكين العاملين من خلال إدراكهم بتفصيلاتها وتعزيزهم المستمر.<br>3ـ ضرورة تحفيز العاملين للمشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات. |
| 4 | Lynn | 1993<br>ص142<br>ص153 | تحليل العلاقة بين تمكين العاملين ومهارة الإدارة والتنظيم الذاتي للفرد وأثرخصائص وسمات الشخصية وعلاقتها بالتمكين. | وجود علاقة معنوية بين سمات الشخصية وعوامل تمكين العاملين. |
| 5 | Marie | 199<br>ص221<br>ص231 | بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها،وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، | 1ـ هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الوظيفي والانتماء التنظيمي. وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم 2ـ أن الثقة الأفراد في نظام عملهم داخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم. | والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين. | | | |
| وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: **1-** أن تمكين العاملين مفهوم يشمل عدة عوامل أهمها الغرض الواضح من العمل، والجدارة، والتصرف الذاتي، والتأثير. **2**-أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الثقة في الذات، والحصول على المعلومات عن رسالة وأهداف المنظمة ونظام المكافآت السائد. **3**-لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين ومركز الرقابة | العلاقة بين تمكين العاملين والمستويات التنظيمية في بعض الشركات الصناعية والشركات الخدمية | 1995 ص1442 ص1452 | Spreitzer | 6 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | والسيطرة كأحد الخصائص الشخصية للأفراد.<br>4-توجد علاقة دالة إحصائياً بين شعور العاملين بالتمكين وكل من الفعالية التنظيمية والتصرفات الابتكارية للأفراد. |
| 7 | Keller & Donsereau | 1995<br>ص342<br>ص353 | تحليل العلاقة بين القيادة وتمكين العاملين ودورها في التغيير الاجتماعي الفعال. | 1ــ أن قيام القادة بتزوير المرؤوسين بالتقدير الذاتي ومنحهم الفرصة للتفاوض معهم ومناقشتهم عند اتخاذ القرارات يؤدي إلى دعم الشعور بالتمكين.<br>2ــ ارتفاع مستوى رضاء المرؤوسين عن قادتهم لشعورهم بالعدالة والموضوعية بما يؤدي لتصرف المرؤوسين حسب توقعات رؤسائهم |
| 8 | Caudron | 1995<br>ص28<br>ص41 | اكتشاف سمات وخصائص البيئة التنظيمية التي تتسم بالتمكين | ضرورة توفر عدد من العوامل الحاكمة لخلق بيئة ايجابية لنظام تمكين العاملين من أهمها :<br>• مشاركة المعلومات.<br>• مد العاملين بالتدريب والتنمية والوسائل اللازمة. |

| النتائج | الهدف | السنة | الباحث | م |
|---|---|---|---|---|
| • مساعدة الإدارة على تعلم كيفية تمكين السلطة للآخرين. • تعلم المديرين كيفية مكافأة الأفكار الجديدة. • التدرج في تزويد العاملين بالسلطة اللازمة للتمكين. | | | | |
| توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام تمكين العاملين يتطلب مقومات أساسية هي: 1ـ السلطة 2ـ المعلومات 3ـ المعرفة 4ـ المكافآت وأن هذه المتطلبات ضرورية مجتمعه معاً وأن غياب أحدها يخفض من أهمية التمكين ، وقد يؤدى لنفي وجود التمكين تماما. هذا بالإضافة إلى أن التمكين يؤثر ايجابيا على كل من العاملين والعملاء إذا تم تطبيقه بطريقة صحيحة. | بهدف التعرف على متطلبات تطبيق نظام تمكين العاملين في المنظمات الخدمية. | 1995 ص73 ص84 | Bowen & Lawler | 9 |
| وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : 1-أن زيادة شعور الأفراد | التعرف على خصائص الهيكل الاجتماعي في المنظمة وعلاقته بسلوكيات تمكين العاملين، حيث تعرضت | 1996 ص112 ص125 | Spreitzer | 10 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | لدراسة علاقة تمكين العاملين بكل من غموض الدور ونطاق الإشراف والدعم الاجتماعي، والحصول على المعلومات وتوفير الموارد والمناخ الذي يتسم بحرية المشاركة والنقاش. | بغموض الدور يؤدي لانخفاض مستوى الشعور بالتمكين، والعكس صحيح.<br>2-أن نطاق الإشراف الواسع يؤدي لارتفاع مستوى الشعور بالتمكين عنه في حالة الإشراف الضيق.<br>3-أن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الدعم الاجتماعي الذي يتلقاه الأفراد من الرؤساء والزملاء والشعور بالتمكين.<br>4-يرتفع مستوى الشعور بالتمكين لدى الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي تسوده روح المشاركة. |
| 11 | Quinn & Spreitzer | 1997<br>ص37<br>ص49 | بحث العوامل ذات العلاقة بتمكين العاملين في مكان العمل والآثار المترتبة على ذلك بمكان العمل. | خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:ـ<br>1-وجود مدخلين لتمكين العاملين يعتمد الأول على المدخل الميكانيكي، الآخر علي المدخل العضوي.<br>2-أن التطبيق الفعال لتمكين العاملين يشتمل على المدخلين معاً الميكانيكي والعضوي.<br>3-أن نجاح تطبيق نظام تمكين العاملين يؤكد على |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | ضرورة احتواء العاملين الجدد ومعايشتهم لثقافة المنظمة وقصصها في الماضي، وتشخيص أوضاعها الحالية لتطوير استراتيجياتها بالإضافة إلى بناء قاعدة معلومات واضحة تمد العاملين الجدد بكل ما يحتاجون إليه من توجهات.<br>4-من الضروري أن يستشعر الأفراد في الإدارة الوسطي مكانتهم والسلطة الممنوحة لهم.<br>5-أن هناك أربعة عناصر ضرورية يجب مراعاتها لتحقيق التوازن بين المدخل الميكانيكي والمدخل العضوي لنظام تمكين العاملين تتمثل تلك العناصر في:أ - الرؤية الواضحة للتحدي.ب - الانفتاح والعمل الجماعي. ج - النظام والتحكم. د - الدعم والشعور بالأمان. |
| 12 | Apple | 1997<br>ص 1<br>ص5 | التعرف على الصعوبات والمعوقات التي تحد من عملية تمكين العاملين في المنظمات. | إلى وجود بعض الصعوبات والمعوقات التي تقف حيال التطبيق الفعال لتمكين العاملين لعل أبرزها عدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة. | | | | |
| استخلاص إطار مقترح لتمكين العاملين يقوم على أساس: إن متغيرات بيئة العمل المؤدية لارتفاع معدلات الأداء والتي اقترحها كل من (Lawler Ledford & Mohrman ; 1995) والتي تتمثل في : التوزيع الملائم للقوة المشاركة في المعلومات المكافآت المعرفة ، كل ذلك له علاقة ايجابية بإدراك العاملين لسلوكيات وعناصر وتمكينهم.<br>• أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية وإدراك العاملين لعناصر التمكين.<br>• أن الشخصية المبادرة تلعب دوراً محورياً في الربط بين الخبرة وإدراكها<br>• لعناصر عملية التمكين. | توصيف وتحليل خبرة العاملين بمصانع النسيج وعلاقتها بالتمكين في العمل | 1997<br>ص376<br>ص388 | Sigler | 13 |
| خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :ـ | التعرف على مدى إدراك العاملين للسلوك الداعم من | 1999<br>ص523 | Parker & Price | 14 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | ص531 | جانب المديرين لمرؤوسيهم في العمل والمشاركة واتخاذ القرارات. | **1**-أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوك ألتدعيمي للمديرين وشعور العاملين بالتمكين.<br>**2**-أن المديرين الذين يمارسون القوة بشكل مؤيد وداعم يمثلون عامل إيجابي للدعم المستمر لمرؤوسيهم.<br>**3**-أنه كلما زاد تمكين المديرين لمرؤوسيهم زادت قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بفاعلية. |
| 15 | Kerman & Rosen | 1999<br>ص544<br>ص557 | التعرف على الآثار المترتبة على تمكين فرق العمل. | وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية :<br>1- أن تصرفات القادة المبنية على سياسات الموارد البشرية والدعم الاجتماعي لفرق العمل قد تحسن نتيجة شعور أعضاء الفرق بالتمكين.<br>2- أن فرق العم الأكثر تمكيناً تزيد لديها مستويات الإنتاجية والقدرة على المبادأة والمبادرة.<br>أن فرق العمل الأكثر تمكيناً يرتفع لديها مستوى خدمة العملاء ومستوى الرضاء |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| الوظيفي ومستوى الولاء لكل من الفريق والمنظمة ككل. | | | | |

**أولا: تمكين الموظفين المتميزين :**

قد يتبادر إلى ذهن أي مدير أسئلة عديدة منها لماذا يتم التركيز على تمكين المـوظفين المتميـزين دون غيرهم من اقرأنهم وللإجابة على هذا التساؤل يسرني أن أدرج أهم الأسباب الداعية إلى تمكـين المـوظفين المتميزين :ـ

-القدرة على التعامل مع عالم يتصف بالتقلب، وارتفاع حالات عدم التأكد والمخاطرة .

-المرونة والقدرة على التخلص من الأساليب النمطية إلى أساليب غير جامدة لمواكبـة ظـروف البيئتـين العامة والخاصة .

-التحرر من أسْر الخبرات السابقة ، وحصر المورد البشري الكـفء الفاعـل في نطـاق ضـيق لا يتجـاوز حدود وظيفته .

-استثمار الطاقات الذهنية ورأس المـال الفكـري وتنميـة القـدرات الإبداعيـة والابتكاريـة للمـوظفين لتحسين إنتاجية المنظمة.

-الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار ، وعدم الركون إلى ما حققه الفرد من نجاحات سابقة .

-اكتشاف القدرات القيادية بتحميلهم مسؤوليات ومنحهم صلاحيات ودرجة من الاستقلالية .

ولنسأل أنفسنا السؤال الأتي: مَن هو الموظف الذي يستحق التمكين ؟

للإجابة على هذا السؤال أرى أن الموظف الذي يستحق التمكين هو الموظف الذي يجـب أن يتصـف بالمواصفات الآتية :

| | |
|---|---|
| الأمانـة | الرغبة في الإنجـاز |
| القـوة | الحرص على تحقيق الـذات |
| الصـدق | الاقتناع بفكر الجـودة |
| الاستقامـة | تحمـل المخاطـر |

| العلـم | الحرص على مصالح المنظمـة |
| --- | --- |
| الحمـاس | أن يكون صاحب تفكير ورأي مستقل |

يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الحديثـة في ضرورة احـترام الإنسـان واسـتثمار قدراتـه وطاقاته، بتوظيفها في مجالات العمل المناسبة له، واعتباره شريكا في العمل وليس مجرد أجـير، ويتحقــق ذلـك بمـا يلـي :

-الاهتمام بتفعيل الإنسان وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير والإبداع والابتكار والمشاركـة فــي حـل المشكـلات وتحمـل المسؤوليات .

-تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات التي تخول له اتخـاذ القـرارات التـي تسـهم في إتقـان الأداء وتحقيق الأهـداف بفاعليـة وكفـاءة تنمية العمـل الجماعـي ، والعمـل بـروح الفريـق الواحد .

**ثانياً :التحديات والضغوط البيئية المتجددة التي تحكم التمكين :**

للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامـل البيئيـة التنظيميـة والثقافية والتي تمثلت في العديد من التحديات والضغوط ومن أهمها ماياتي :ـ

- متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.

-متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.

-المتطلبات البشرية والمتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته ومشاركة الاهتمامات.

-زيادة الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية.

-نمو الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.

-الاحتياجات المتزايدة من قبل العملاء(المراجعين).

-الحاجات المتزايدة إلى النمو والارتقاء لدى العاملين.

**ثالثاً: سلوكيات التمكين في بيئة العمل :**

لقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل وقياس المناخ المناسـب لتحقيقـه يـتم الاعـتماد عـلى الأبعـاد الآتية:

المادية والمعنوية المرتبطة بالفرد وكذلك المنظمة.

الفردية بالإضافة إلى الجماعية.

القصيرة والطويلة الأجل.

**رابعاً: الإبعاد الجوهرية المرتبطة بسلوكيات تمكين العاملين:**

هناك ثمانية إبعاد جوهرية ترتبط ارتباطا مباشرا بسلوكيات تمكين العاملين تتمثل في الأتي :ـ

- وضوح الغرض Clarity of purpose
- الأخلاقيات Morales
- العدالة والإنصاف Fairness
- الاعتراف والتقدير Recognitio
- العمل الجماعي Team work
- المشاركة Participation
- الاتصالات الفعالة Communication
- البيئة الصحية Healthy Environment

**خامساً: فوائد تمكين الموظفين :**

يحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة منها :

**1ـ بالنسبة للمنظمة :**

-يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين

- وتطوير قدراتهم الإبداعية

- إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشئون الإستراتيجية

- وضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى

- رسم الخطط طويلة الأجل.

**2ـ بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق):**

-تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً.

-تتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد.

-تستفيد من مجالات قوة كل فرد.

**3ـ بالنسبة للعاملين :ـ**

-تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة، إمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم.

-يسهم التمكين فى إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهمى الابتكارية يمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

**سادساً:مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:**

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يأتي :ـ

-تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدى إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.

-تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غيرالضرورية.

-زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.

-تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف الفقرات التي يمكن من خلالها قياس استشعار العاملين لفوائد التمكين

1-زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.

2-مشاركة العاملين فى صياغة وتحديد الأهداف.

3-تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدى لارتفاع القدرات الإبتكارية.

4-توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.

-دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.

6-زيادة رضاء العاملين عن عملهم ووظيفتهم.

7-تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.

8- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.

9-تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به جديدة.

10-إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعيــة والخلاقــة بضمــان وصــول مقترحــاتهم وأفكـارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هـذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرميــة الكبـيرة فـــي الارتفـاع والمعوقة للإبداع والابتكار.

11-توفير المزيد من الرضا الوظيفـي والتحفيـز والانتمـاء الوظيفـي.

12-توفر إستراتيجية تمكين العامليـن منـاخ تنظيمـي إيجابـي لتنفيـذ

13-الاستراتيجيـات الإدارية الحديثـة مثـل إدارة الجـودة الشاملـة.

**سابعاً: استشعار العاملين بتطبيق مزايا وفوائد التمكين :**

يتم التعرف على مدى استشعار العاملين بمجال تطبيق مزايا وفوائد التمكين من

خلال تحليل النقاط الآتية :ـ

**ثامنا:ـ المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال:ـ**

هناك بعض، يجب مراعاتها وأخذها بنظر الاعتبار لأنها تمثل معوقات تحد من تطبيق تمكين العاملين بشكل فعال والتي يمكن الاستشعار بها ومن هذه المعوقات ما يأتي:

الفقرات التي يمكن من خلالها قياس استشعار العاملين بمعوقات التمكين

1-إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

2-زيادة العبء والمسئولية على عاملين غير قادرين عليها.

3-تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.

4-زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد

5-زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان

6-إقبـال الأفـراد عـلى المفـاهيم النظريـة والشـكلية أكـثر مـن إقبـالهم عـلى الموضـوعية وفعاليـة التطبيق.

7-زيادة الصراع وتفشى النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.

8-عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.

9-اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.

**تاسعاً: صور التمكين في التطبيقات العملية :**

أن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ العديد من الصور، تتمثل فيما يأتي :

1- المشاركـة فــي المعلومـات.

2- توجيه العاملين نحو حل المشكلات.

3- استقـلال المهـــام.

4- الشـكـل التكليفـى.

5 – الإدارة الذاتيــة.

**عاشراً: معوقات التمكين :**

يمكن تشخيص معوقات التمكين للعاملين بالنقاط الآتية:ـ

-الخوف من فقد السلطة أو نفوذ المديرين.

-الخوف من تحمل المسـؤولية واتخـاذ القـرار مـن المرؤوسـين خوفـا مـن إظهـار قـدراتهم الحقيقيـة الضعيفة إمام الإدارة.

-سيادة البيروقراطية.

-حـدوث اندماج تنظيمي يقف عقبة فــي نجاح تمكين العاملين.

**الثالث عشرة: منهاج التمكين المقترح :**

يمثل البعد الإنساني الأسـاس فى إحـداث أي تغيـير يـتم فى المـنظمات، لأنـه يشـكل السـلوك المتوقع من الأفراد، ويحدد التغيير المؤسسي المترتب على ذلك، ويبين الفوائد المتوقعة من هذا التغيير.

اقترح (د.عبد الحميد عبـد الفتـاح المغـربي 2001) أن يُؤخـذ بـالنموذج الـذي طـوره (Kur Lewis) كمــدخل لتغيــير الأفــراد وكمنهجــا مقترحــا للتمكــين بمراحلــه الثلاثــة المتسلسلة وهي :

- مرحلة إذابة التجمد.

- مرحلة التمكين (التغيير).

- مرحلة إعادة التجمد.

**1ـ مرحلة إذابة التجمد :**

وفيها يتم :

-دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين .

-محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسئولون نحو السلطة والأوامر والتعليمات والأفراد ومناخ العمل وبيئته وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين .

-دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه .

-بيان وإظهار المتر تبات التي قد تحدث إذا لم يتم تمكين العاملين .

**2ـ مرحلة التمكين :**

وتمثل المرحلة المركزية، وتنعكس فى الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما :

-تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار فى تطبيقه .

-قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية، ويحتاج ذلك على جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية .

**مرحلة إعادة التجمد :**

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمته من خلال التجربة، وتتطلب توجها إداريا مؤيدا وبيئة داعمة، وتتأكد بزيادة الثقة

الذاتيـة واسـتمرار دعـم السـلوك المطلـوب بـالحوافز الماديـة والمعنويـة بمـا يسـهم فى تثبيـت عمليـة التمكين .

**الرابع عشرة :ـ التوصيات التي تسهم في تحقيق النموذج المقترح :ـ**

ويمكن الاستعانة لتحقيق هذا النموذج المقترح ببعض التوصيات التـي تسـهم فى نجـاح التمكين من خلال تنمية المعـارف والمهـارات والاتجاهـات الإيجابيـة نحـو التمكـين وعـلى النحو الأتـي:

1-ضرورة العمل على تنمية الوعي والمعرفة بمفهوم التمكين لـدى العـاملين مـن خـلال التأكيـد عـلى عوامل التمكين الثمانية والتي تتمثل فى :

-وضوح الغرض.

-الأخلاقيات.

-العدالة والإنصاف.

- الاعتراف والتقدير.

- العمل الجماعي والمشاركة .

- الاتصالات الفعالة.

- البيئة الصحية.

وذلـك عـن طريـق :

-تبنى المناخ الفكري الذي يسـمح بزيـادة المعـارف وتنميتهـا ونشر ثقافـة التمكـين بـين العـاملين في الديوان.

توفير المراجع والبحوث ونتائج تطبيقات تجارب التمكين والتي توضـح المزايـا والفوائـد المترتبـة عـلى ممارسته والمعوقات التي تحد من تطبيقه وكيف يمكن مواجهتها .

-السعي لبناء الشخصية الإدارية الناضجة للعاملين التي تقوم على الصدق والثقة بـالنفس والآخـرين وتكتسب أسـس التحـدث والإنصـات وتقديـر الآخرين وإمكاناتهم.

-تغيير المفاهيم السلبية التي يعتنقها العديد من العاملين في دوائر الديوان والتي تعتمد على الخوف والرهبة من المسئولية ومحاولة تجنبها، وعدم الثقة في الآخرين وقدراتهم، وانتظار تلقى الأوامر والتعليمات، والاستعاضة عن كل ذلك بمفاهيم إيجابية كالثقة والتحدي، والمبادأة، والابتكار والمشاركة، وتحمل المسئولية والجماعية وفرق العمل، والسماح للمرؤوسين بالمشاركة .

-تشجيع المديرين على السماح للمرؤوسين بالمشاركة فى اتخاذ القرارات بما ينمى لديهم الشعور بالمسئولية والالتزام عن النتائج المترتبة على ذلك

**(ب) ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات العاملين لممارسة وتطبيق التمكين وهذا يتطلب :**

-ترك تفصيلات الأمور للعاملين للتصرف حيالها، بعد صياغة القادة للرؤية والرسالة وبناء القيم الرئيسية للديوان، و تنمية عوامل الثقة والتقدير، والالتزام والانتماء لدى العاملين.

-اعتماد نظام مناسب للحوافز فيجب أن يحصل العاملين على الدخل والمكانة الضرورية والكافية إضافة إلى شعورهم بالتقدير لجهودهم الاستثنائية والمتميزة التي يبذلونها في انجاز الواجبات والمهام المناطة بهم.

-إتاحة المعلومات الضرورية بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، مع الأخذ في الاعتبار أنهم يمتلكون المعلومات عن عمل دوائرهم والظروف المحيط بها إلى جانب معلوماتهم عن الديوان وأهدافه .

-الثقة في إخلاص العاملين وحماسهم للعمل، فيجب أن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وأن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة لان الذي لايخطئ هو فقط الذي لايعمل.

-الاهتمام ببرامج التدريب المستمر لتدعيم مهارات التمكين وقياس مردودة بشكل دوري للوقوف على أثره على الممارسات العملية للعاملين .

-زيادة الفرصة أمام العاملين للتعلم والتقدم الوظيفي والشعور بالمكانة والتقدير مما سيؤدي إلى ظهور التحسين المستمر لأنشطة دوائر الديوان.

-الاستفادة من تجارب التمكين الناجحة في الـدول التي سبقتنا فـي هـذا المجال وتطبيقها فـي دوائـر الديـوان لإحـداث التغييرات الإيجابيـة بشكل مستمر ومتكامل .

-تدريب المسئولين في الديوان على المناهج والأساليب الداعمة للتمكين ومنها فـرق العمل، والمشاركة في تنمية مهارات العاملين في حـل المشـكلات بالشـكل الإبـداعي وتحقيـق التعـاون والتنسـيق، والإدارة بالمكاشفة والمصارحة والشفافية.

**(ج) الاهتمام بتنمية وتدعيم الاتجاهات الإيجابية فى دوائر الديوان نحو تمكين العاملين وهذا يتطلب :**

تهيئة المناخ التنظيمي الصحي للعمـل بـدوائر الـديوان حيـث يشعـر الأفـراد بالاطمئنـان والعمـل بحرية، مما يزيد من تفاعلهم وإبداعهـم في العمـل .

تفعيل سياسة الإدارة بالمكاشفة والمشاركة والشفافية بمـا يمكـن مـن الوقـوف عـلى الحقـائق بشـكل مستمر ومعالجتها أولا بأول والتعرف على جميع الآراء والأفكار.

تنمية الإحساس بالالتزام والرقابة الذاتية وتقليل عمليات الرقابة الخارجية بما يمكن من انجاز الأعمال بالجودة المطلوبة.

التأكيد على تقبل المسئولية بشكل إيجـابي مـن قبـل العـاملين ومـنحهم السـلطة الكافيـة مـع تـوفير التحفيز المادي والمعنوي والسعي لتحقيق الرضا الوظيفي لهم واستمرار الـدعم مـن اجـل بنـاء قيـادات التنمية في الديوان.

**المصـــدر**

1-القران الكريم.

2-كتب التفسير.

3-د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع العـام) كلية التجـارة / جامعـة المنصـورة /جمهوريـة مصر العربيـة (ص 1 ـ 16 ) و ص (41 ـ 44 ) / المصـدر الرئيسي للدراسة.

4-ا د .عبد السلام بشير الدويبي (الإطار ألمفاهيمي والقياسي لإستراتيجية التمكين والتنمية الإنسانية ) عرض تقديمي ليبيا 2010.

5-احمد الكردي (إستراتيجية تمكـين العـاملين) المنشـور عـلى موقـع كتانـه اونلايـن وزارة الاتصـالات وتكنولوجيا المعلومات/جمهورية مصر العربية.

6-عمار فتحي موسى (مفهوم تمكين العاملين من منظور العلاقات العامة/ المنشور في المنتـدى العـربي لإدارة الموارد البشرية /2010.

7-عبد الرحمن تيشوري ( التمكين الذاتي للموظف والعامل الأردني/ المنشور في مجلة الحوار المتمدن العدد ( 2984) في 2010/4/23.

8-احمد نبيل فرحا ت المدير العام للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (تمكين العاملين من منظور التطوير الإداري ) 2010 مصر.

9-خالــد أبــو مطيــع (التمكــين) /معهــد الإمــام الشــيرازي للدراســات الدوليــة /واشــنطن 2010.

10-د.سعد مرزوق العتيبي (جوهر تمكين العاملين) الملتقى السـنوي العـاشر لإدارة الجـودة الشـاملة (17 ـ 18 ) 2005.

11-د. منيــف عــلي المطــرفي ( المــوارد البشريــة مــن التكــوين إلى التمكــين) المنشــور عــلى موقــع (WWW.manhal.net )

12-إبــراهيم، عبــد الســتار(2002). الإبــداع قضــاياه وتطبيقاتــه، القــاهرة: مكتبــة الانجلــو المصرية.

13-بيتر دروكر(1988) التجديد والمقاولة:ممارسات و مبادئ، ترجمة حسين عبد الفتاح، عمان: مركز الكتب الأردني.

14-جروان، فتحي عبد الرحمن(2002). الإبداع. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

15-رشوان، حسين (2002). الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

16-الساعدي، مؤيد يوسف (2006)، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل بإستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية،م(3)، ع(11).

17-السرور، ناديا(2002). مقدمة في الإبداع ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر

18-السويطي، إسماعيل (2009)، واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، مؤتمر علمي: إدارة منظمات الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.

19-السويدان ، طارق محمد ، والعلوني ، محمد أكرم ( 2004). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

20-الشربيني، زكريا وصادق، يسريه(2002). أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع، القاهرة: دار الفكر العربي.

21-الشمري ، فهيد عايض (2002). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. الرياض : شركة نجد التجارية.

22-الطيطي محمد (2007). تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع .

23-مأمون نديم عكروش و شهير نديم عكروش، (2004). تطوير المنتجات الجديدة، عمان: دار وائل للنشر.

24-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي أسيا (اسكو) ، (2002) قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة ، نيويورك .

25-المعاني، أيمن ورشيدة، عبد الحكيم (2009)، التمكين الإداري في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، م(5)،ع(2)

26-نيجل كنج ونيل اندرسون،(2004) إدارة أنشطة الابتكار و التغيير :دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة محمود حسن حسني ، الرياض: دار المريخ لنشر .

## المراجع الأجنبية

1. BOWEN, D.E. and Lawler, E. (1995) ،Empowering Service Employees, Sloan Management Review ،summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management Review, Spring, 31-40.

2. CAMILLE CAVIORET DENIS J.GARAND ,le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, 5eme conférence internationale de Management stratégique,France : LILLE, Mai 1996, P : 3.

3. JEAN LACHMANN , le financement des stratégies de l'innovation ,(Paris : Economica , 1993), p :22

4. OLIVIER BADOT et autres , dictionnaire du Marketing , Paris: Economica , 1999, P: 131

5. OCDE, conditions du succès de l'innovation technologique, (Paris : OCDE, 1960) , P : 60.

6. MAVRIANCE, MARY ANN, (2005), transformational leadership, libraries and the academy,5(3):391.

7. ZEMEKE, R. and Schaaf, D (1989), The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care (New York: New American Library, pp. 65-66.

8. RAFIQ, M and Ahmed, P.K, (1998) A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, The Journal Of Services Marketing, 12 (5), 379-396.

# فهرس


Team
Work


مؤسسة طيبة
للنشر والتوزيع
طيبة للنشر والتوزيع
7علام حسين - ميدان الظاهر - القاهرة
ت: 27876470-27867198 ف: 27876471(00202)
محمول: 01091848808-01112155522
Email : tiba_online@hotmail.com
tiba_online@yahoo.com